

Crna Gora
OPŠTINA TIVAT

Primljeno: 26-03-2021				
Organ. jed.	Klasif. znak	Red. br.	Prilog	Vrijednost
01-020	20	-916	5	



OPŠTINA TIVAT

**ELABORAT RACIONALIZACIJE
POSLOVANJA Parking servis d.o.o. i
Autobuska stanica d.o.o.**

Sa prijedlozima za spajanje dva preduzeća

1. UVOD

Predmet ovog elaborata je prijedlog racionalizacije poslovanja dva preduzeća u vlasništvu Opštine Tivat i to: Parking servis d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o.

Nakon stupanja na dužnost sredinom 2020. godine, izvršna Vlast u Tivtu je najavila racionalizaciju poslovanja svih službi i javnih preduzeća kako bi stabilizovala lokalne finansije i kreirala pretpostavke za dalji razvoj Opštine. Iz navedenih razloga Opština Tivat donijela je **novu Odluku o organizaciji i načinu rada lokalne uprave Opštine Tivat** (Službeni list Crne Gore – opštinski propisi, 40/20)¹, čime je dosadašnji broj organa uprave i opštinskih službi umanjen i sada ih je ukupno 12.

Shodno novoj odluci organe uprave čine:

- Sekretarijat za lokalnu upravu
- Sekretarijat za finansije
- Sekretarijat za uređenje prostora
- Sekretarijat za privredu
- Sekretarijat za društvene djelatnosti
- Sekretarijat za inspekcijski i komunalni nadzor
- Direkcija za imovinsko-pravne odnose i
- Direkcija za investicije

Posebne službe su: Služba zaštite i Služba za unutrašnju reviziju, dok su stručne službe: Služba glavnog administratora i Služba predsjednika opštine.

Planom optimizacije Javne uprave 2018-2020² bilo je predviđeno da se **Optimizacija javne uprave** može definisati kao proces ili metodologija putem koje se javna uprava dovodi u stanje pune funkcionalnosti, odnosno čini što je moguće efektivnijom. S obzirom na to da ekonomija koja teži optimizaciji direktno zavisi od isto takve uprave, kreatori javnih politika treba da preduzmu korake kako bi omogućili jačanje kapaciteta javne uprave da mogu da prate trendove u ekonomiji.

Javna uprava mora da bude sposobna da prati brze promjene društvenih, ekonomskih i tehnoloških zahtjeva kako bi ispunila svoje odgovornosti u vezi sa zaštitom javnog interesa, a da pri tome ne

¹ Odluka o organizaciji i načinu rada lokalne uprave Opštine Tivat (Službeni list Crne Gore – opštinski propisi, 40/20)

² https://mju.gov.me/rubrike/plan_optimizacije

ugrožava neophodne promjene. Potreba da se unaprijedi konkurentnost, uz brigu o očuvanju fiskalne održivosti i sve veću tražnju za boljim javnim uslugama uz manje troškove, potakle su opsežne reforme u javnom sektoru, uključujući i napore ka **optimizaciji** javne uprave, kao i skorašnje inicijative ka unapređenju kvaliteta propisa i smanjenju administrativnih troškova. Ekonomija koja teži optimizaciji direktno zavisi od javne uprave koja teži optimizaciji. Ekonomska kriza izazvana pandemijom COVID-19 dala je dodatni značaj **optimizaciji programa i mjera javne uprave**, sa mnogim zemljama kojima su nametnute strožije politike radi smanjenja budžetskog deficita.

Međutim, važno je naglasiti da se optimizacija često pogrešno razumije kao pitanje smanjenja broja zaposlenih. Optimizacija javne uprave podrazumijeva stalni pritisak na zaposlene i druge resurse da se koriste što je moguće efikasnije, uz odgovarajuću kombinaciju vještina zaposlenih, te raspoređivanja osoblja i opredjeljivanja tekućeg budžeta u skladu sa definisanim javnim politikama i njihovim prioritetima. Otuda se politika optimizacije vidi kao **dio** šireg programa ukupne reforme javne uprave. Optimizacija je zasnovana na nizu elemenata za modernizaciju javnih službi: optimizaciji efektivnosti, povećanju efikasnosti, smanjenju troškova, racionalizaciji radne snage, i unapređenju kvaliteta javnih usluga. Optimizaciju javne uprave treba razumjeti kao integralni dio nastavka reforme uprave, koja se može definisati kao sistematsko unapređenje radnih učinaka i rezultata rada javne uprave.

Turizam i poslovni ambijent u Opštini Tivat karakteriše dinamični rast tokom posljednjih deset godina, a na njegovo intenziviranje tokom posljednjih godina uticala je sve bolja saobraćajna povezanost uz sniženje cijena avio-saobraćaja. Turizam je jedina privredna grana, čiji se proizvod konzumira u mjestu "proizvodnje" ali se istovremeno i "izvozi", tj. dominantno koristi od strane inostranih potrošača/turista. Razvoj tivatskog turizma i sektora ugostiteljstva je doživio svoj zamah kroz realizaciju strateških turističkih projekata i ekosistema kao što su Porto Montenegro i Luštica Bay ali i mnogih drugih projekata visoke ekonomske vrijednosti. Ovi projekti u značajnoj mjeri su doprinijeli podizanju nivoa kvaliteta turističke ponude Crne Gore i njene transformacije u elitnu turističku destinaciju.

Dinamičan poslovni ambijent, kakav je prisutan u Opštini Tivat, zahtijeva efikasan rad svih organa lokalne samouprave ali i svih preduzeća koja se nalaze u Vlasništvu Opštine. Ovim elaboratom tretiraće se mogućnost racionalizacije poslovanja kroz model spajanja dva opštinska preduzeća i to Parking servis d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o. Iako se radi o dva preduzeća koja su do ekonomske krize, izazvane pandemijom COVID-19 poslovala uspješno i sa pozitivnim finansijskim parametrima, usled krize došlo je do značajnog umanjavanja poslovne aktivnosti, pogotovo u preduzeću Autobuska stanica d.o.o. Spajanjem ova dva preduzeća ostvariće se racionalizacija poslovanja u vidu smanjenja troškova poslovanja, te eliminisanje neophodnog transfera sredstava iz budžeta opštine za operativne troškove jednog od preduzeća, što je bio slučaj do sada. Na taj način, ostvariće se uštede i u troškovima javnog preduzeća i u budžetu lokalne samouprave.

DISCLAIMER

Ovaj elaborat zasnovan je na informacijama koje su bile dostupne izrađivaču od strane naručioca i relevantnih kompanija. Core Consulting je upotrijebio razumne napore kako bi osigurao da su podaci sadržani u ovom izvještaju tačni i relevantni za izradu ove studije. Ovaj izvještaj zasnovan je na procjenama, pretpostavkama i drugim informacijama koje je Core Consulting izveo iz svojih nezavisnih istraživačkih napora, opšteg znanja o industriji i informacija koje pružaju relevantne institucije uz konsultacije sa predstavnicima klijenta. Core Consulting ne preuzima odgovornost za netačnosti u izvještavanju od strane klijenta, predstavnika klijenta ili bilo kog drugog izvora podataka koji se koristi u pripremi ili predavljanju ovog elaborata.

Budući da predstojeći događaji i okolnosti, od kojih mnogi nisu poznati na datum ove studije, mogu uticati na procjene sadržane u njoj, Core Consulting ne daje nikakvu garanciju ni izjavu da će se bilo koja od projektovanih vrijednosti ili rezultata sadržanih u ovom izvještaju zapravo postići. Ovaj izvještaj i podaci u njemu su povjerljivi i ne mogu se dalje distribuirati bez obostrane saglasnosti izrađivača i klijenta. Namijenjen je samo klijentu.

Sva prava intelektualne svojine (uključujući, ali ne ograničavajući se na autorska prava, prava na baze podataka i prava na zaštitne znakove) u ovom elaboratu, uključujući bilo kakve prognoze, crteže, tabele, planove ili druge dostavljene materijale, vlasništvo su klijenta.

Ovaj izvještaj je u cjelosti kvalifikovan ovim ograničenjima, uslovima i razmatranjima i kao takvog ga treba uzeti u obzir.

2. SIŽE - OSNOVNI PODACI IZ ELABORATA

Predmet ovog elaborata je prijedlog racionalizacije poslovanja dva preduzeća u vlasništvu Opštine Tivat i to: Parking servis d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o.

Na osnovu adekvatno sprovedene analize tržišta, zatim sprovedenih analiza raspoložive dokumentacije, pravnog okvira, te izvršene funkcionalne analize radnih mjesta u oba preduzeća, provjere informacija na terenu mišljenja smo da je **projekat racionalizacije poslovanja dva opštinska preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o. ekonomski opravdan**. Ekonomsku opravdanost ovog projekta u potpunosti pokazuje ekonomsko – finansijska analiza za 4 godine.

Na osnovu izvedenih ekonomskih pokazatelja i raspoloživog pravnog okvira, te realnih mogućnost naručioca projekta, **mišljenja smo da je potrebno pristupiti racionalizaciji dva navedena preduzeća po modelu preuzimanja nadležnosti Autobuska stanica d.o.o. od strane Parking servis Tivat d.o.o.** Na taj način smanjili bi se troškovi poslovanja, dominantno u dijelu troška zaposlenih koji bi bio umanjen kroz model spajanja nadležnosti.

Na osnovu izloženih pravnih propisa, mišljenja smo da je najpovoljnija varijanta dobrovoljne likvidacije Autobuska stanica d.o.o. i preuzimanje neophodnog dijela zaposlenih od strane Parking servisa, posebno sa aspekta isplate otpremnine zaposlenima koji ostaju bez posla.

Dodatno, kako će i pokazati ekonomska analiza, ovaj model je prihvatljiv iz razloga finansijskog potencijala oba preduzeća, jer je Parking servis Tivat d.o.o. ekonomski „moćnije“ preduzeće koje je u stanju da svojim ukupnim prihodima pokrije sve troškove iz poslovanja nakon spajanja nadležnosti.

Takođe, smatramo izuzetno važnim upoznati sve zaposlene sa pravima i obavezama koje isplata otpremnine povlači za sobom, u smislu prijavljivanja na Biro rada i ostvarivanja prava po tom osnovu.

Kako bi precizirali pravne korake za realizaciju ovog scenarija, osmislili smo postupak koraka koji bi u konačnici doveo do realizacije čitavog predmetnog posla.

Postupak se sastoji od sljedećih koraka:

1. Odluka Skupštine opštine Tivat kojom se upravljanje imovinom Autobuske stanice d.o.o. prenosi na Parking servis d.o.o. ili odluka o prenošenju ovlašćenja;
2. Izmjena statuta Parking servis d.o.o. u smislu proširenja djelatnosti;

3. Sklapanje sporazuma o preuzimanju neophodnih zaposlenih između Autobuska stanica d.o.o. i Parking servis d.o.o.
4. Obavješćavanje u pismenoj formi zaposlenih kod Autobuska stanica d.o.o. o namjeri pokretanja postupka dobrovoljne likvidacije preduzeća, te o njihovim pravima i obavezama
5. Donošenje odluke od strane Skupštine Opštine Tivat o dobrovoljnoj likvidaciji Autobuska stanica d.o.o.
6. Pokretanje postupka dobrovoljne likvidacije Autobuska stanica d.o.o.
7. Formalizacija rješenja o prestanku radnog odnosa sa zaposlenima koji nisu preuzeti od strane Parking servis d.o.o.

Predložena je sistematizacija "novog privrednog društva" koja predstavlja, optimalni kapacitet, shodno analiziranim podacima, potrebama koje zahtijeva tržište, kao i potencijalima privređivanja u datim okolnostima, koja čini 29 radnih mjesta.

Ekonomsko-finansijska analiza ukazuje da su za naredni četvorogodišnji period ekonomski pokazatelji pozitivni, te da je sa ekonomsko finansijskog aspekta, projekat racionalizacije poslovanja dva javna preduzeća, opravdan. Dodatno, projekat racionalizacije rasterećuje lokalni budžet jer Opština Tivat neće morati da dotira sredstva javnom preduzeću za obavljanje svojih osnovnih funkcija.

3. INVESTITOR/NARUČILAC

Investitor/Naručilac:	Opština Tivat
Adresa:	Trg Magnolija br 1, Tivat
Tel/Fax:	+382 (0) 32/661-300
Datum osnivanja preduzeća:	Autobuska stanica d.o.o. - 01.07.2017. Parking servis d.o.o. – 16.05.2017.
Osnovna djelatnost oba preduzeća:	Usluge
Djelatnost na koju se odnosi elaborat:	Racionalizacija poslovanja kroz model spajanja dva Opštinska preduzeća

3.1. Projekat

Naziv:	ELABORAT RACIONALIZACIJE POSLOVANJA
	Parking servis d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o.
	Sa prijedlozima za spajanje dva preduzeća
Lokacija:	Opština Tivat
Djelatnost:	Uslužne djelatnosti u kopnenom saobraćaju
Cilj projekta:	Racionalizacija poslovanja kroz model spajanja djelatnosti dva preduzeća u jedno radi smanjenja troškova i povećanja efikasnosti i produktivnosti.

3.2. Zaključak

Na osnovu adekvatno sprovedene analize tržišta, zatim sprovedenih analiza raspoložive dokumentacije, pravnog okvira, te izvršene funkcionalne analize radnih mjesta u oba preduzeća, provjere informacija na terenu mišljenja smo da je projekat racionalizacije poslovanja dva opštinska preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o. ekonomski opravdan. Ekonomsku opravdanost ovog projekta u potpunosti pokazuje ekonomsko – finansijska analiza za 4 godine. Ekonomski pokazatelji kako statički tako i dinamički u potpunosti su ostvarljivi.

Na osnovu izvedenih ekonomskih pokazatelja i raspoloživog pravnog okvira, te realnih mogućnost naručioca projekta, mišljenja smo da je potrebno pristupiti racionalizaciji dva navedena preduzeća po modelu preuzimanja nadležnosti Autobuska stanica d.o.o. od strane Parking servis Tivat d.o.o. Na taj način smanjili bi se troškovi poslovanja, dominantno u dijelu troška zaposlenih koji bi bio umanjen kroz model spajanja nadležnosti. Osim smanjenja troškova, došlo bi i do očuvanja budžetskih sredstava jer bi u tom slučaju Opština Tivat bila oslobođena obaveze direktnih budžetskih transfera preduzeću koje ostvaruje loše poslovne rezultate tokom krize izazvane pandemijom COVID-19.

Direktni budžetski transferi spadaju u domen državne pomoći i moraju se sprovoditi u skladu sa Zakonom o kontroli državne pomoći, što dodatno usložnjava situaciju direktnih budžetskih transfera javnim preduzećima koja su osnovana po Zakonu o privrednim društvima.

Iz svega navedenog, smatramo da je potrebno pristupiti procesu preuzimanja nadležnosti Autobuska stanica d.o.o. od strane Parking servis Tivat d.o.o. na način koji je pravno opisan u nastavku elaborata uz nesmetani kontinuitet procesa rada, nakon čega bi trebalo pristupiti gašenju preduzeća Autobuska stanica d.o.o. čime bi proces racionalizacije poslovanja ova dva preduzeća bio završen.

Obrađivač:

Core Consulting d.o.o. Podgorica

SADRŽAJ:

UVOD	1
DISCLAIMER	3
SIŽE - osnovni podaci iz Elaborata	4
INVESTITOR/NARUČILAC	6
Projekat	6
Zaključak	7
SADRŽAJ:	8
PREZENTACIJA POSLOVANJA PREDUZEĆA	10
Parking servis Tivat	10
1.1.1 Vizija i misija	10
1.1.2 Zonski sistem parkiranja	12
1.1.3 Formiranje cijena usluga	13
1.1.4 Ostvarivanje prihoda	14
Autobuska stanica Tivat	15
1.1.5 Vizija i misija	15
1.1.6 Postojeće stanje	16
1.1.7 Ostvarivanje prihoda	17
ANALIZA TRŽIŠTA	19
Trend turističkog prometa 2017-2019. godine	19
1.1.8 Ukupni prihodi od sektora turizma (domaći i strani turisti)	19
1.1.9 Prihodi od turizma/putovanja inostranih turista	20
1.1.10 Statistički pokazatelji turističkog prometa tokom 2017, 2018. i 2019. godine	21
1.1.11 Tržište hotela u Tivtu	23
1.1.12 Novonastala situacija i kriza povodom COVID-19	26
ANALIZA PRAVNOG OKVIRA	28
I VARIJANTA – SPAJANJE DVA PREDUZEĆA U JEDNO	29
1.1.13 Postupak spajanja akcionarskih društava	29
1.1.14 Zaposleni	32
1.1.14.1 Sporazumni prestanak radnog odnosa	32
1.1.14.2 Prava zaposlenih kod promjene poslodavca	32

1.1.14.3	Otpremnina	34
II VARIJANTA - Dobrovoljna likvidacija Autobuske stanice d.o.o. i preuzimanje ovlaštenja od strane Parking servis Tivat d.o.o.		35
1.1.15	Skraćeni postupak dobrovoljne likvidacije ili stečaj	36
1.1.16	Zaposleni	38
1.1.16.1	Prestanak radnog odnosa po sili zakona	38
SWOT Analiza predloženih varijanti		38
1.1.17	SWOT analiza Varijante 1.	39
1.1.18	SWOT analiza Varijante 2.	39
Preporučena varijanta		40
1.1.19	Primjer ugovora o preuzimanju zaposlenih	41
ZAPOSLENOST I KVALIFIKACIONA STRUKTURA		44
Analiza radnih mjesta		44
1.1.21	„Parking servis Tivat“ d.o.o. Tivat	45
1.1.22	„Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat	48
Prijedlog SISTEMATIZACIJE		50
LOKACIJA I EKOLOŠKI ASPEKT PROJEKTA		52
EKONOMSKO FINANSIJSKA ANALIZA		53
Finansijska analiza dosadašnjeg poslovanja dva preduzeća		53
Finansijska analiza preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. nakon proširenja ovlaštenja i povećanja obima poslovanja		60
1.1.23	Bilans uspjeha	60
1.1.24	Analiza troškova prije i nakon racionalizacije	62
RIZICI		64
Rizik likvidnosti		64
Sezonske oscilacije		64
Lojalnost potrošača		65
Konkurencija		65
Rizik percepcije lokalnog stanovništva		65
FINALNE NAPOMENE		66
LISTA REFERENTNIH DOKUMENATA		67

4. PREZENTACIJA POSLOVANJA PREDUZEĆA

4.1. Parking servis Tivat

Opština Tivat osnovala je d.o.o. „Parking servis Tivat“ u cilju poboljšanja uslova parkiranja. Odlukom o povjeravanju upravljanja javnim prostorom za parkiranje vozila Društvu sa ograničenom odgovornošću „Parking servis Tivat“ povjereno je upravljanje javnim parkiralištima.

4.1.1. Vizija i misija

Vizija preduzeća podrazumjeva uređenje oblasti parkiranja putničkih vozila u Tivtu te liderstvo u pružanju usluga u svim segmentima iz njihovog poslovanja.

Vizija Parking servisa Tivat se sastoji iz nekoliko ključnih elemenata:

- Želja za unapređenjem kvaliteta usluge uz primjenu novih tehnologija (SMS naplata parkiranja, automatsko podizanje rampi na zatvorenim parkinzima, mobilne aplikacije, itd.);
- Povećanje kapaciteta za parkiranje, izgradnjom dodatnih parkirališta, zona i javnih garaža.

Misija Parking servisa je utemeljena u stvaranju visokih standarda kvaliteta i kontinuiteta u pružanju usluga iz područja kako uslužnih tako i ostalih komercijalnih djelatnosti koje društvo obavlja. Svoje poslovanje preduzeće temelji i razvija kroz samostalan razvoj, transparentan odnos u radu sa korisnicima i poslovnim partnerima.

Glavni ključni pokretači razvoja usluga identifikovani su na sljedeći način:

- Širenje poslovanja s ciljem pružanja većeg broja usluga u korist razvoja Gradskog parkinga, što utiče i na razvoj Tivta,
- Sistematsko unapređenje kontrole poslovanja tehnološkim rješenjima,
- Vođenje kompanije u maniru dobrog domaćina,
- Transparentnost u poslovanju,

- Prepoznatljivost po kvalitetu usluga, kako tehnološkim rješenjima, tako i edukacijom zaposlenih.

Parking servis Tivat d.o.o. upravlja sledećim javnim parkiralištima u Opštini Tivat:

1. Ulično parkiranje (crvena zona):

- Ul. Luke Tomanovića – 18 parking mjesta
- Ul. Njegoševa – 31 parking mjesto
- Ul. Palih borca – 25 parking mjesta za automobile i 8 parking mjesta za motocikle od raskrsnice sa ulicom Karpoška do šetališta Maršala Tita
- Ul. Sremsko Karlovačka – 40 parking mjesta
- Ul. II Dalmatinske – 11 parking mjesta
- Ul. Arsenalska – 3 parking mjesta za automobile i 10 parking mjesta za motocikle
- Ul. 21. Novembra – 20 parking mjesta za automobile od raskrsnice sa ulicom Njegoševom do raskrsnice sa sa ulicom Karpoška

2. Ulično parkiranje (žuta zona):

- Ul. Karpoška - 27 parking mjesta
- Ul. Kalimanjska – 27 parking mjesta
- Ul. Prevljučka – 5 parking mjesta
- Ul. Palih boraca- 8 parking mjesta od magistrače do uliče Karpoške
- Ul. 21. Novembra – 6 parking mjesta od raskrsnice sa ulicom Karpoška do raskrsnice sa ulicom Kalimanjska
- Šetalište Iva Vizina – 8 parking mjesta
- U obuhvatu prostora oivičenog ulicama Luke Tomanovića, Njegoševe, Palih boraca i II Dalmatinske – 104 parking mjesta
- U obuhvatu prostora oivičenog ulicama II Dalmatinske, Palih boraca i magistrale – 94 parking mjesta
- U obuhvatu prostora oivičenog ulicama 21. Novembar, II Dalmatinske, Palih boraca i Njegoševe – 81 parking mjesto
- U obuhvatu prostora oivičenog ulicama Prevljučka, Istarska, magistrala i Luke Tomanovića – 26 parking mjesta

3. Posebna parkirališta:

- Parkiralište oivičeno ulicom Arsenalskom i Istarskom – 183 parking mjesta za automobile + 4 za autobuse
- Parkiralište kod aerodroma „Tivat“ – 201 parking mjesto
- Parkiralište kod hotela „Palma“ – 37 parking mjesta
- Parking „Plavi horizonti“ – 81 parking mjesto

- Parking na kat. parc. 972/2 KO Tivat shodno Ugovoru od br. 0101-360-511/8-16 od 28.03.2017. god. – 17 parking mjesta za automobile

4.1.2. Zonski sistem parkiranja

Kako bi više posjetilaca imalo mogućnost da se parkira u centralnoj zoni na pojedinim mjestima uvedeno je vremensko ograničenje. Ograničenje vremena za parkiranje vozila može se uspostaviti samo na opštim parkiralištima. Posebni parking prostori i parking prostori u stambenim zonama ne mogu se vremenski ograničavati. Vremensko ograničavanje parkiranja vozila odnosi se na sve korisnike u zonama za koje postoji opravdanost (crvena zona), jer se za ulično parkiranje uvodi status ravnopravnosti. Na osnovu gore navedenih činjenica parkiranje u centru Tivta organizovano je na sljedeći način:

a) Crvena zona - obuhvata sljedeće ulice:

- Ulica 21. Novembra, od ul. Njegoševe do raskrsnice sa ul. Sremsko Karlovačkom", kapaciteta 24 PM;
- Ulica Palih boraca, od ul. Sremsko-Karlovačke do PINA, kapaciteta 30 PM;
- Ulica II Dalmatinske brigade, kapaciteta 12 PM;
- Ulica Luke Tomanovića, kapaciteta 22 PM;
- Ulica Njegoševa, kapaciteta 26 PM;
- Ulica Sremsko-Karlovačka, kapaciteta 38.

U ovoj zoni javlja se najveći broj zahtjeva za parkiranjem koji imaju karakter kratkotrajnih zadržavanja.

b) Žuta zona

Obuhvata sav prostor u centru, osim parking prostora koji obuhvata crvena zona. Dominantna parkiranja u ovoj zoni su parkiranja stanara. Ova parkiranja imaju karakter dužeg zadržavanja. U ovoj zoni nema vremenskih ograničenja, odnosno posjetioци mogu neograničeno da produžavaju kartu.

c) Slobodna zona

Ova zona obuhvata prostor uz stambene objekte izvan žute zone. U okviru ove zone za sad se ne vrši naplata, međutim ukoliko bi se pokazalo da je potrebno mogla bi se uvesti naplata i u ovoj zoni. Parking površine u okviru ove zone su namijenjene za parkiranje stanara, ali ga mogu ravnopravno koristiti svi korisnici, pa i posjetioци. Parking prostori u stambenim zonama, dio su jedinstvenog sistema upravljanja parking prostorima. Stanovnici stambenih zgrada i korisnici poslovnih prostora u stambenim blokovima i lamelama kupovinom mjesečne pretplatne karte dobijaju mogućnost neograničenog parkiranja na parking prostoru sektora koji tangira zonu

stanovanja korisnika. Pravo na povlašćenu parking kartu nemaju vlasnici individualnih stambenih objekata u zahvatu plana Tivat Centar (vlasnici stambenog odnosno poslovnog prostora), koji na svojoj kat. parceli imaju mogućnost parkiranja. Sva druga vozila parkirana na parking prostorima stambenih sektora, podliježu kriterijumima predviđenim za parkiranje vozila na javnim površinama u statusu posjetilaca. Posebni parking prostori i opšti parking prostori (osim onih definisanih pod tačkom a) nemaju vremensko ograničenje. Turisti u vrijeme sezone i van sezone imaju ravnopravni status sa stanovnicima Opštine u pravima i obavezama za parkiranje svojih vozila.

Upravljanje javnim parkiralištima podrazumijeva korišćenje, održavanje, pružanje usluga i naplate naknade za korišćenje parking prostora. Pravna lica, preduzetnici i fizička lica sa sjedištem, odnosno prebivalištem u zoni parkiranja mogu javna parkirališta koristiti kao povlašćeni korisnici u toj zoni. Povlašćenim korisnicima izdaju se povlašćene parking karte. Fizičkom licu se može izdati najviše jedna povlašćena parking karta, a pravnom licu i preduzetniku najviše tri.

Parking servis Tivat d.o.o. je 2019. godine otvorio i prvu stanicu za punjenje vozila nove generacije – električnih automobila. Punionica je postavljena u Arsenalskoj ulici. Oprema je vrijedna 6,700.00 eura i pribavljena je postupkom javne nabavke. Svi korisnici električnih vozila u Evropi putem mobilne aplikacije Plugsarfing (a uskoro i sa ostalih mobilnih aplikacija), upoznati su da na javnom servisu u Tivtu mogu svoj automobil napuniti besplatno.

4.1.3. Formiranje cijena usluga

Imajući u vidu iskusta drugih gradova u Crnoj Gori cijene usluga formirane su na sljedeći način:

1. Osnovna cijena naplate parkiranja je po započetom času, a sve ostale cijene izvode se na osnovu osnovne cijene;
2. U roku od 15 minuta od momenta zaustavljanja vozila na parkiralištu, korisnik je dužan da plati korišćenje parking mjesta prema vremenu zadržavanja, na propisani način i prema važećem cjenovniku, po započetom času ili da u tom roku ukloni vozilo sa parkirališta.
3. Za slučaj neplaćanja parkiranja od strane korisnika parking prostora ili nenapuštanja parking mjesta istekom plaćene karte, korisnik parking prostora biće sankcionisan na način propisan Odlukom o javnim parkiralištima na području Opštine Tivat.
4. Parking prostor (opšti i posebni) je pod naplatom od 7 do 21 čas i od 07 do 23 h 5). Nedjeljom i praznikom naplata parkiranja se ne vrši.

Na osnovu iskustva iz drugih gradova u Crnoj Gori naplata parkiranja se obavlja na dva načina:

1. Naplata parkiranja korišćenjem mobilnog telefona,
2. Naplata parkiranja putem distribucije karata za parkiranje.

Društvo ovu djelatnost obavlja na način što upravlja javnim parkinzima, vrši naplatu parking mjesta javnih parkirališta, određuje, uređuje i održava javne prostore za parkiranje motornih vozila.

4.1.4. Ostvarivanje prihoda

Uvođenjem zonskog sistema parkiranja prihodi se ostvaruju po osnovu **šest kategorija**, a to su:

- Prihodi od prodaje karata;
- Prihodi od parkinga kod stadiona Arsenana i aerodroma Tivat;
- Prihodi od prodaje povlašćenih karata;
- Prihodi od pauka;
- Prihodi od doplatnih karata i
- Prihodi od parkiranja kod hotela Palma.

Ukupno ostvarena dobit u 2019. godini iznosi 255.185,00 eura, što je povećanje od 14,79% u odnosu na 2018. godinu.

Poslovni prihodi ostvareni 2019. godine iznose 682.390,00 eura, što je povećanje od 28,338% u odnosu na 2018. godinu.³

³ Izvještaj o radu sa finansijskim izvještajem i izvještajem revizora d.o.o. "Parking servis Tivat" za 2019 godinu

4.2. Autobuska stanica Tivat

Društvo sa ograničenom odgovornošću „Autobuska stanica“ Tivat osnovano je Odlukom Skupštine opštine Tivat broj 0304-030-80 na sjednici dana 14.03.2017. godine. Službene prostorije Društva nalaze se na adresi Bonići br.1 u objektu autobuske stanice koje su vlasništvo Opštine Tivat a date su na upravljanje i korišćenje Društvu Odlukom Skupštine opštine Tivat br. 0304-030-244 od 20.06.2017. godine. DOO „Autobuska stanica“ Tivat je steklo formalno pravne uslove za početak rada 01.07.2017. godine. Društvo posluje po tržišnim principima i bez finansijske pomoći Osnivača, sve do ekonomske krize koja je izazvana pandemijom COVID-19.

Autobuska stanica je objekat za prijem i otpremu putnika u drumskom saobraćaju.

Članom 8 Statuta DOO „Autobuska stanica“ Tivat osnovna djelatnost Društva definisana je za obavljanje poslova koji čine aktivnosti vezane za rad autobuske stanice :

uslužne djelatnosti u kopnenom saobraćaju, i to:

- prijem i otprema autobusa,
 - prijem i otprema putnika,
 - prijem, otprema i čuvanje prtljaga i stvari,
 - izdavanje vozničkih karata i drugih prevoznih isprava,
 - pružanje informacija o prevozu i drugih informacija koje su u funkciji osnovne djelatnosti,
 - pružanje agencijskih usluga, ugostiteljskih i drugih usluga u skladu sa zakonom.
- Djelatnosti iz prethodnog stava ovog člana su djelatnosti od javnog interesa.

Članom 9 Statuta DOO „Autobuska stanica“ Tivat pored djelatnosti iz člana 8 Društvo može obavljati i djelatnosti koje nisu djelatnosti od javnog interesa, i to:

- iznajmljivanje vlastitih i nevlastitih nekretnina i upravljanje njima,
- djelatnost reklamnih agencija,
- ostale lične uslužne djelatnosti.

4.2.1. Vizija i misija

Vizija preduzeća je da postane sinonim za kompaniju čiji rad zadovoljava sve potrebe klijenata. Preduzeće želi osigurati poziciju vodeće autobuske stanice u vlasništvu lokalne samouprave na prostorima crnogorskog primorja i šire.

Predložena Vizija definiše ulogu autobuske stanice na sledeći način:

1. Autobuska stanica Tivat ima važnu ulogu kao regionalni potencijal, koji pruža kvalitetne uslove za regionalno povezivanje i razvoj turizma.
2. Autobuska stanica Tivat kao "čvorište" za širi region i kao sprega između vazdušnog i pomorskog prevoza putnika

Misija autobuske stanice Tivat je osigurati dugoročno zadovoljstvo klijenata poštujući njihove želje i nudeći vrijednosti koje očekuju: kvalitetnu i moderno opremljenu zgradu sa svim pratećim sadržajima, pružajući sigurnost i udobnost putnicima, te brzinu usluga koje se ostvaruju kroz ljubaznost i znanje osoblja. Težnja vlasnika je usmjerena ka ostvarivanju zadovoljavajućih rezultata uz povećanje vrijednosti uloženog kapitala, te uloženog vremena i truda.

Glavni ključni pokretači razvoja usluga identifikovani su na sljedeći način:

Umrežavanje: Projekat razvoja autobuske stanice ima za cilj umrežavanje lokalnog, regionalnog, državnog i međunarodnog prometa putnika i saobraćaja.

1. **Čvorište vazdušnog, pomorskog i drumskog saobraćaja:** Projekat nudi mogućnost boljeg povezivanja sa aerodromom i marinama poboljšanjem linija lokalnog i regionalnog saobraćaja.
2. **Postavljanje visokih standarda:** kako u svom poslovanju, tako i u unutrašnjem funkcionisanju i organizaciji, potrebno je ići u susret zahtjevima i potrebama krajnjih korisnika poboljšanjem sadržaja autobuske stanice.

4.2.2. Postojeće stanje

Prijem i otprema autobusa i putnika se obavlja na peronu sa 8 parking mjesta ukupne površine 906m². Izdavanje karata i pružanje informacija o prevozu i drugih informacija se odvija na stanici ukupne površine 1002m². Društvo obavlja osnovnu djelatnost na stanici gdje se nalazi šaltersko-peronski sektor. U prizemlju je takođe poslovni prostor koji iznajmljuje rent-a car agencija i adaptiran prostor za trafiku. U skladu sa potražnjom i analizom ekonomskog benefita te realnih potreba za prostorom za rad biletara, pregrađen je prostor na biletarnici za kancelariju koja je data u zakup turističkoj agenciji a sve u skladu sa geodetskim elaboratom i upisom u katastar nepokretnosti.

Na prvom spratu se nalazi prostor za caffe bar koji je zakupac oslobodio 01.06.2019. godine nakon završetka sudskog postupka zbog neizmirenja ugovornih obaveza. U saglasnosti sa odborom direktora, napravljen je geodetski elaborat i krajem 2019.g. završeni građevinski radovi pregrađivanja datog prostora koji su sprovedeni u katastru nepokretnosti. Pored caffe

bar-a se nalaze dvije kancelarije koje koriste agencije za consulting i prostor u kome je kladionica, takođe date u zakup u skladu sa Zakonom o državnoj imovini i Uredbom.

Na drugom spratu se nalazi kancelarija Izvršnog direktora i tri kancelarije koje su bez naknade ustupljene preduzeću d.o.o. „Parking servis Tivat“ Tivat članom 2 stav 4 Odluke o ustupanju na upravljanje i korišćenje objekta autobuske stanice d.o.o. „Autobuska stanica“ Tivat broj 0304-030-244 donešene sa sjednici Skupštine opštine Tivat 20.06.2017. godine. Takođe, na drugom spratu je adaptirana jedna veća kancelarija koju koristi MP Jedinstvo AD Sevojno po osnovu Ugovora o zakupu poslovnog prostora a u skladu sa članom 3,4,39 stav 2 i čl. 40 stav 1 Zakona o državnoj imovini i Uredbe o prodaji i davanju u zakup stvari u državnoj imovini. Društvo posluje po tržišnim principima i bez finansijske pomoći Osnivača.

Korisnici usluga

Korisnici autobuske stanice Tivat dolaze u različitom broju, različitoj koncentraciji tokom vremena i sa različitim ciljevima i zahtjevima. U toku turističke sezone zahtjevi korisnika autobuske stanice značajno se povećavaju.

Korisnici autobuske stanice u Tivtu su:

1. **putnici** (u dolasku, odlasku i u tranzitu),
2. **posjetioци** (trenutno, autobuska stanica Tivat ima veoma mali, broj pratećih sadržaja),
3. **pratiloци** (kategorija korisnika koji nekog ispraćaju ili dočekuju),
4. **zaposleno osoblje autobuske stanice,**
5. **osoblje autobusa** (vozačko osoblje).

4.2.3. Ostvarivanje prihoda

Trenutni prihodi od osnovne djelatnosti se ostvaruju kroz:

- Stanične usluge
- Peronske karte
- Proviziju na redovne karte
- Peronizaciju
- Rezervaciju
- Ležarinu

Prihodi iz dopunske djelatnosti se ostvaruju kroz davanje u zakup poslovnih prostorija i provizijske naknade za WU transfere.

Ukupno ostvarena dobit u 2019. godini iznosi 34.220,00 eura, što je smanjenje 119,76% od u odnosu na 2018. godinu.

Poslovni prihodi ostvareni 2019. godine iznose 307.246,00 eura, što je povećanje od 2,24% u odnosu na 2018. godinu. ⁴

⁴ Izvještaj o radu sa finansijskim izvještajem za 2019. godinu d.o.o. „Autobuska stanica“ Tivat

5. ANALIZA TRŽIŠTA

Analiza tržišta predstavlja važan dio predmetnog elaborata. Analizom tržišta je potrebno utvrditi postojanje, karakteristike i veličinu tržišta koje značajno utiče na rad i poslovanje oba javna preduzeća. Svaki kvalitetan projekat, zapravo, proističe iz realnog sagledavanja mogućnosti koje tržište pruža za optimalno korišćenje resursa preduzeća tj. konkretnog projekta. Analiza ekonomske isplativosti projekta, polazi od analize tržišta. Tržište je osnovni preduslov realizacije i uspjeha jedne poslovne ideje, pa je tako i u ovom slučaju.

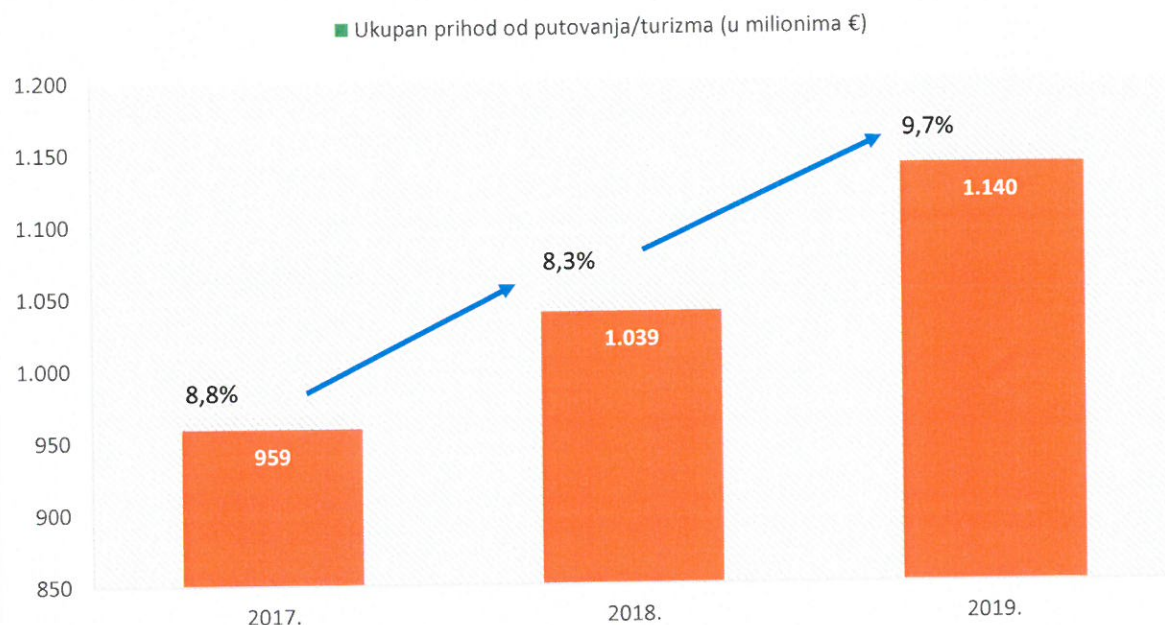
Važno je napomenuti da još uvijek ne postoje zvanični podaci za 2020 godinu te da je većina podataka bazirana na dijelu 2020 godine a dominantno na godinama koje su prethodile. Svjesni činjenice da je pandemija COVID-19 u značajnoj mjeri uticala na tržišne trendove, u vidu smanjenja turističkog prometa, važno je uzeti ovaj faktor pri donošenju odluka za naredni period.

5.1. Trend turističkog prometa 2017-2019. godine⁵

5.1.1. Ukupni prihodi od sektora turizma (domaći i strani turisti)

Prema podacima Ministarstva održivog razvoja i turizma ukupni prihodi koji su ostvareni u 2019. godini bili su 9,7% veći u odnosu na 2018. godinu, kada je rast iznosio 8,3%, dok je u 2017. godini rast u prihodima iznosio 8,8%.

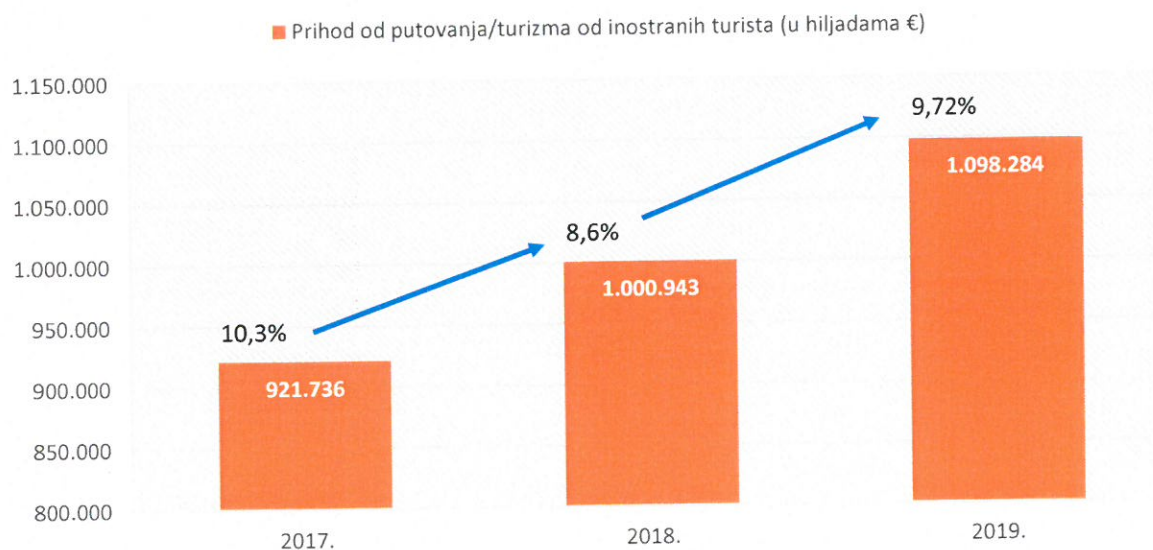
⁵ Izvor: MORT 2020



Grafik: Ukupan prihod u sektoru turizma/putovanja 2017-2019.

5.1.2. Prihodi od turizma/putovanja inostranih turista

Shodno podacima Centralne banke Crne Gore, koja podatke objavljuje kvartalno, a odnose se na prihode ostvarene od inostranih gostiju, prihod u 2019. godini iznosio je oko 1,1 milijardu €, što je rast od 9,7% u odnosu na 2018. godinu kada je rast iznosio 8,6%, dok je u 2017. godini rast od putovanja/turizma od stranih gostiju iznosio 9,72% u odnosu na prethodnu godinu.



Grafik: Prihod od inostranih gostiju u sektoru turizma/putovanja 2017-2019

5.1.3. Statistički pokazatelji turističkog prometa tokom 2017, 2018. i 2019. godine

Na osnovu preliminarne podataka MONSTAT-a (zvanični podaci o kolektivnom smještaju i nezvanični o individualnom smještaju), Crna Gora je tokom 2019. godine ostvarila ukupno 2,642,632 dolaska turista ili 19,9% više nego u prethodnoj godini. U istom periodu je ostvareno 14,447,880 noćenja u kolektivnom i individualnom smještaju, što je 11,8% više u odnosu na prethodnu godinu. U 2018. godini rast u dolascima je iznosio 10,2%, dok je rast u ukupno ostvarenim noćenjima rast iznosio 8,2%. U 2017. godini rast u dolascima je iznosio 10,3%, do je kod ostvarenih noćenja zabilježen rast od 6,3%.

Tabela: Podaci o ostvarenom ukupnom turističkom prometu 2017-2019

Godina	Broj turista	Broj ostvarenih noćenja	Indexi turisti	Index noćenja
2017	2.000.009	11.953.316	110,27	106,25
2018	2.204.856	12.930.334	110,24	108,17
2019	2.642.632	14.447.880	119,88	111,76

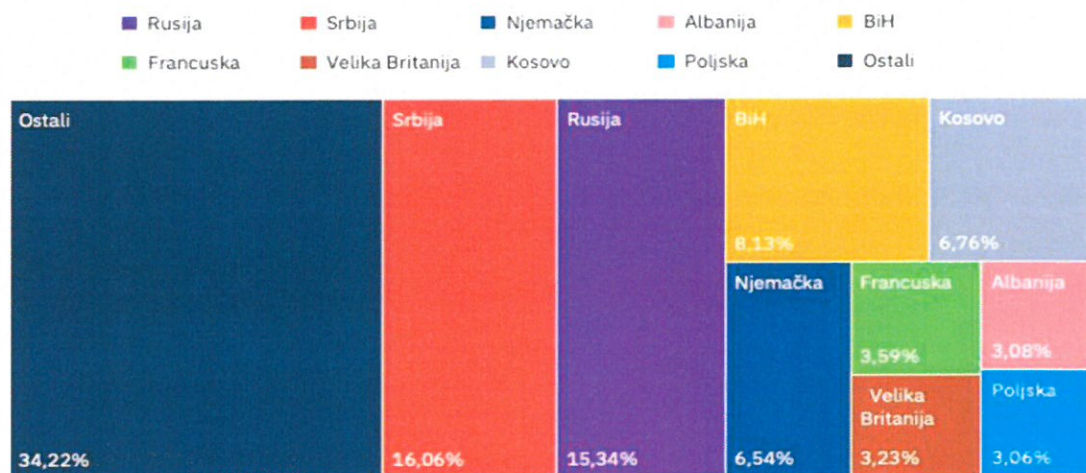
Na osnovu podataka MONSTAT-a o turističkom prometu koji je zabilježen u objektima kolektivnog smještaja (hoteli i slični smještajni kapaciteti) Crna Gora je tokom 2019. godine ostvarila ukupno 1,293,189 dolazaka turista ili 20,1% više nego u prethodnoj godini. Za isti period je ostvareno 4,680,787 noćenja u kolektivnom smještaju, što je 11,21% više u odnosu na prethodnu godinu. U 2018. godini rast u broju turista je iznosio 12,7%, dok je rast u ostvarenim noćenjima iznosio 8,2%. U 2017. godini rast broja turista je iznosio 18,3%, dok je kod ostvarenih noćenja zabilježen rast od 10,46%.

Tabela: Podaci o ostvarenom turističkom prometu u kolektivnom smještaju 2017-2019

Godina	Broj turista	Broj noćenja	Indexi turisti	Index noćenja
2017	955.499	3.890.370	118,14	110,46
2018	1.076.848	4.208.955	112,70	108,19
2019	1.293.189	4.680.787	120,09	111,21

U sljedećoj tabeli su prikazani podaci koji se odnose na broj dolazaka, ostvarenih noćenja, indexe i strukturu turista sa prioriternih tržišta koji su posjetili Crnu Goru u protekle tri godine. Najveće učešće u ukupnim dolascima stranih turista, tokom 2019. godine imali su turisti iz Srbije (16,1%), Rusije (15,3%), BiH (8,1%), Kosova (6,8%), Njemačke (6,5%), Francuske (3,6%), Velike Britanije (3,2%), Poljske (3,1%) i Albanije (3,1%).

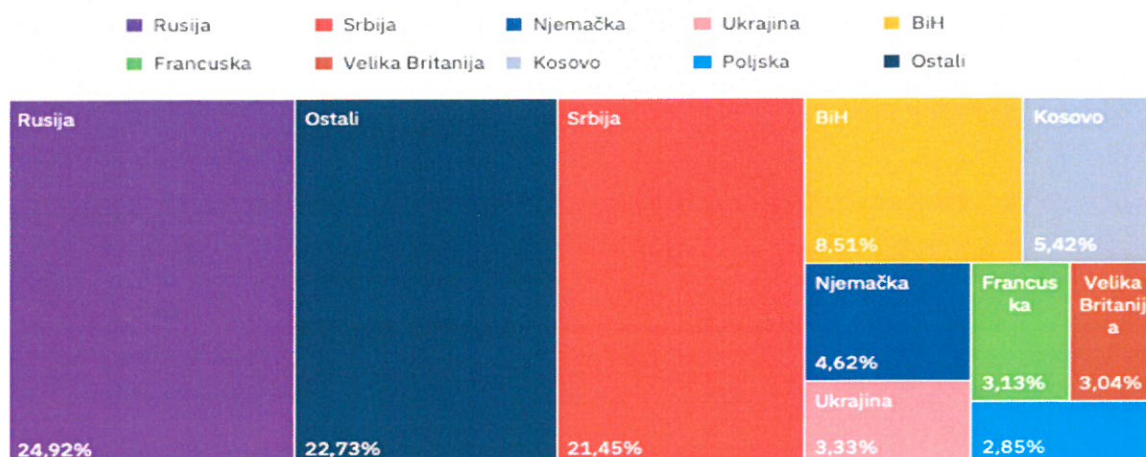
Struktura dolazaka po državama pripadnosti tokom 2019. godine



Grafik: Struktura ostvarenih dolazaka stranih turista u 2019. godini

Najveće učešće u ukupno ostvarenim noćenjima stranih turista, tokom 2019. godine imali su turisti iz Rusije (24,9%), Srbije (21,5%), BiH (8,5%), Kosova (5,4%), Njemačke (4,6%), Ukrajine (3,3%), Francuske (3,1%), Velike Britanije (3%) i Poljske (2,8%).

Struktura ostvarenih noćenja po državama pripadnosti tokom 2019. godine



Grafik: Struktura ostvarenih noćenja stranih turista u 2019. godini

**KADA GOVORIMO KONKRETNO O TURISTIČKOM TRŽIŠTU I POTENCIJALU TIVTA
MOŽEMO SAGLEDATI SLEDEĆE PODATKE**

5.1.4. Tržište hotela u Tivtu

Smještaj u Tivtu čini 20 hotela sa 744 smještajne jedinice, 574 sobe i 170 apartmana. Broj kreveta je 1729 . 41,28% ključeva pripada hotelima sa 4* dok se ukupan kvalitet hotelskog smještaja značajno popravio u posljednjih pet godina (**MONSTAT 2019.**);

Tabela: Tržište hotela u Tivtu

	(1)	(2) =(3)+(4)+(5)	(3)	(4)	(5)	(6) =(7)+(8)
Kategorije smještaja	Br. objekata	Br. smještajnih jedinica	Sobe	Apartmani	Kamp mjesta	Br. kreveta
CRNA GORA	406	20,882	17,329	2,635	918	48,837
Tivat	20	744	574	170		1729
Apart hotel	1	16	4	12		68
Tri zvjezdice ***	1	16	4	12		68
Boutique hotel	2	95	40	55		115
Pet zvjezdica *****	2	95	40	55		115
Hotel	6	468	434	34		1132
Pet zvjezdica *****	1	111	111			232
Četiri zvjezdice ****	4	233	205	28		559
Dvije zvjezdice **	1	124	118	6		341
Mali hotel	10	127	90	37		310
Pet zvjezdica *****	1	23	16	7		58
Četiri zvjezdice ****	4	40	32	8		94
Tri zvjezdice ***	4	52	34	18		125
Dvije zvjezdice **	1	12	8	4		33
Ostalo	1	38	6	32		104

Najveći broj ključeva posjeduje hotel Kamelija sa 144 ključa koji pripada kategoriji hotela sa dvije zvjezdice, dok nakon njega, najveći broj ključeva ima hotel Palma iz segmenta hotela sa 4* koji posjeduje 105 ključeva, a zatim slijedi hotel Chedi Luštica Bay (5*) sa 100 ključeva. Segment hotela sa 5 * ograničen je samo na 4 hotela.

Kategorizacija ugostiteljskih objekata prema Ministarstvu održivog razvoja i turizma, 2020.

TIVAT						
21				560	147	1628
1	Boutique hotel "Regent Porto Montenegro"	5*****	DOO "PM HOTELS" Tivat	25	9	68
2	Hotel "The Chedi Lustica Bay" (sa kondo modelom poslovanja)	5*****	DOO "LB HOTELS MANAGEMENT" Tivat	100	11	230
3	Boutique hotel "La Roche"	5*****	DOO "OLIVE INVEST" Tivat	7	2	24
4	Mali hotel "Nikki Beach Montenegro" sa depadansom (sa kondo	5*****	DOO "LA PERLA HOSPITALITY" Tivat	20	7	66
5	Mali hotel "Helada"	4****	DOO "HELADA MONT" Nikšić	12	0	24
6	Hotel "PINE" Tivat	4****	HTP "Mimoza" AD Tivat	18	8	54
7	Hotel "Palma"	4****	Hotels & Restaurants AD "Primorje" Tivat	105	11	229
8	Mali hotel "Montenegrino"	4****	D.O.O "Montenegrino" Tivat	10	0	18
9	Mali hotel "Astoria"	4****	DOO "NEMESIS" Podgorica	3	6	18
10	Hotel "Magnolija"	4****	DOO "HOTELS-N-GROUP" Tivat	19	36	148
11	Hotel "Franca-TV"	4****	DOO "MESO PROMET" Bijelo Polje	32	4	94
12	Mali hotel "Carrubba" Tivat	4****	DOO "September Hotels" Kotor	3	4	14
13	Mali hotel "Vile Royal"	3***	DOO "Rotor" Tivat	6	6	24
14	Apart hotel "Samardžić"	3***	DOO "SAMPETROL" Tivat	0	16	56
15	Mali hotel "Anderba" Krašići	3***	DOO "Šturi" Tivat	9	0	18
16	Mali hotel "Vizantija"	3***	DOO "Vizantija Club" Tivat	3	9	24
17	Mali hotel "San"	3***	DOO "SAN INVEST" Tivat	16	3	38
18	Apart hotel "Sea Point" sa depadansom	3***	DOO "MB DUBOVINA" Tivat	15	0	36
19	Apart hotel "Villa Lav"	3***	DOO "VILLA LEV" Tivat	0	9	24
20	Hotel "Kamelija"	2**	HTP "Mimoza" AD Tivat	144	6	388
21	Mali hotel "Splendido MB"	2**	DOO "Rotor" Tivat	13	0	33

- Dolasci turista u kolektivnom smještaju u opštini Tivat u periodu jun – septembar 2019. godine bili su ukupno 36.786 hiljada
- Noćenja turista u kolektivnom smještaju u opštini Tivat u periodu jun – septembar 2019. godine iznosio je ukupno 130.016
- Što se dolazaka turista u opštinu Tivat tiče, ti dolasci bilježe porast iz godine u godinu. Sigurno je da su dolasci rezultat kontinuiranog ulaganja u razvoj opštine i njenih turističkih kapaciteta. Što se tiče noćenja turista u opštini Tivat za period od januara do avgusta taj broj se iz 2018. godine sa 94.923 dolaska povećao na 119.560 hiljada u 2019. godini. Što se noćenja tiče u 2018. godini iznosio je 724.894 hiljada, dok se taj broj u 2019. godini povećao na 896.589 hiljada
- U posjetama Tivta je zabilježen porast od 26% u posjetama i 23% u noćenjima u 2019. godini u odnosu na 2018. god
- Što se zemalja pripadnosti tiče, u svim vidovima smještaja po rezultatima MONSTAT su: PODACI dobijeni od **Sekretarijata za ekonomski razvoj i preduzetništvo – Opština Tivat**, a po evidenciji **MOSTATA**, u kolektivnom i privatnom smještaju po zemljama pripadnosti, a na bazi 8 mjeseci obrađenih podataka u 2020 godini, u opštini Tivat imamo sledeću strukturu gostiju:

Tabela: Struktura gostiju u Opštini Tivat

Privatni i kolektivni 8 mjeseci		DOLASCI	NOĆENJA
1	RUSIJA	24,076	257,996
2	SRBIJA	22,006	239,918
3	BIH	7,689	63,417
4	NJEMAČKA	7,754	25,076
5	VELIKA BRITANIJA	5,603	37,158
6	KINA	3,119	4,089
7	FRANCUSKA	3,099	15,393
8	SAD	2,430	11,564
9	UKRAJNA	2,398	29,412
10	HRVATSKA	2,348	11,807
11	MAĐARSKA	2,313	13,634

AERODROM TIVAT

Ne manje bitno za posjećenost Tivta je i aerodrom koji se nalazi u toj opštini, a prema podacima za 2018. godinu broj putnika za period maj-septembar na tom aerodromu iznosio je **1.027.785**, dok je za isti period za 2019. godinu broj putnika iznosio **1.112.410**. Dakle, i u domenu vazdušnog saobraćaja primjećujemo pozitivne trendove rasta broja putnika.

U prvih devet mjeseci 2019. godine na Aerodromu Tivat opsluženo je 1.232.795 putnika (rast od 9% u odnosu na isti period 2018. godine) i 6.245 vazduhoplova (rast od 3% u odnosu na isti period 2018. godine). Avio kompanije sa najvećim učešćem u broju prevezenih putnika i operacija vazduhoplovima su Montenegro Airlines, Air Serbia, Aeroflot, Pobeda Airlines i Globus. Avio kompanije koje su u prvih devet mjeseci 2019. godine na Aerodromu Tivat ostvarile najveći rast u prometu putnika, u odnosu na isti period prethodne godine su Skyup Airlines (132%), Pobeda Airlines (89%), Ural Airlines (Fly Montenegro i EC Alliance) (46%), Globus (57%), Jonika (19%) i Air Serbia (17%). Udaljenost aerodroma Tivat od pojedinih mjesta je: od centra grada 2,5 km, Kotor 10km (kroz tunel), Budva 25, Bar 64, Ulcinj 95, Podgorica 100, Dubrovnik 80 (preko trajekta) <https://tivat.travel/city-info/>

MARINE

Marina je posebna vrsta luke nautičkog turizma, koja u posebno uređenom i opremljenom vodenom i kopnenom prostoru i objektima, osim usluga veza i smještaja plovila, nudi brojne

druge pomoćne i dodatne sadržaje i usluge koje su u stanju zadovoljiti probirljive zahtjeve i želje suvremene nautičko – turističke potražnje.

Crna Gora je u dobroj poziciji za razvoj nautičkog turizma, jer ima veliki broj uvala, prirodnih zaklona u slučaju nevremena i veliki broj malih mjesta unutar prirodnih luka, prostor koji je međusobno dobro povezan, blizina lučkih postrojenja ali i ostale sadržaje neophodne za razvoj nautičkog turizma. Vlada Crne Gore je usvojila Strategiju nautičkog turizma prije nekoliko godina i odredila tačne lokacije izgradnje marina, poslije čega je urađena klasifikacija i priprema marina.

Obala Crne Gore je svojim prirodnim, izgrađenim i umjetničkim aktivnostima, relativno rano privukla pažnju ove kategorije turista. Crna Gora je interesantna za posjetu turista iz ove kategorije, i dodatno zbog atraktivnih prednosti i kulturnih resursa kojima raspolaže. Nakon izgradnje marine Porto Montenegro, Crna Gora je postala veoma atraktivna destinacija za boravak jahti što podrazumijeva višekratni dolazak njihovih vlasnika.

Činjenica je da jahting turizam dostigao masovne razmjere u svijetu, posebno u SAD i Evropi. Trenutno, u raznim zemljama svijeta plovi oko 150 miliona nautičkih plovila, a takođe preko 500 miliona ljudi koristi usluge razonode i rekreacije ovih plovila. Iskustva turistički razvijenih zemalja pokazuju da je u svakoj regiji, uz topla mora najuspješniji nautički turizam. Crna Gora je relativno rano shvatila značaj jahting turizma kao i značaj resursa koji se valorizuju razvojem nautičkog turizma.

U Crnoj Gori postoje sljedeće marine:

- Lučica Kalimanj (Komunalno preduzeće);
- Porto Montenegro;
- Lučica Kalimanj;
- Airport Marina.

Svi navedeni podaci govore o visokom potencijalu rasta turističkog tržišta što govori o trendovima u broju korisnika koji su potencijalni korisnici usluga predmetna dva javna preduzeća. Međutim, pandemija COVID-19 je značajno uzdrmala tržište, pa će oporavak biti spor i neizvjestan.

5.1.5. Novonastala situacija i kriza povodom COVID-19

U uslovima uzrokovanim pandemijom bolesti COVID-19 nastale su drastične promjene u gotovo svim privrednim djelatnostima, kako na strani ponude tako i na strani potražnje. Sektor turizma, kao izuzetno "ranjiva" djelatnost na vanredne i nepredvidive okolnosti, pretrpio je ogromne

gubitke u poslovanju. Nakon izuzetnih rezultata u Crnoj Gori u borbi prvog talasa novog virusa, drugi talas donio je ogromne probleme. U sektoru turizma i dalje je prisutna velika neizvjesnost po pitanju njegovog oporavka, odnosno ponovnog aktiviranja poslovanja i daljeg razvoja s obzirom na izuzetno osjetljivu epidemiološko-zdravstvenu situaciju u regionu i šire.

Iako je situacija bez presedana, promjene uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19 predstavljaju šansu za pristup novom konceptu razvoja ne samo turizma već i svih drugih privrednih grana koje učestvuju u ekonomskom razvoju društva. Promjene u turizmu izvjesne su i zbog neupitnog uticaja novog virusa na mijenjanje svijesti i ponašanja ljudi, a što će za posledicu imati i otklon od masovnog turizma, tj. preusmjeravanje turističke ponude i proizvoda na vrste koje pojedinca i brigu o zdravom životu stavlja u prvi plan. Aktivnosti u pravcu stvaranja „**zelene turističke ekonomije**“ koja podrazumijeva poštovanje principa održivosti, uz primjenu novih tehnologija izgradnje, karbonski neutralnih i ekološki prihvatljivih projekata za razvoj turizma, očuvanje prirode, poboljšaće se i konkurentna pozicija crnogorskog turističkog proizvoda na međunarodnoj mapi, uz stalan akcenat na maksimalnom poštovanju principa održivosti, jer održivi turizam nije poseban vid turizma, već karakteristika koja mora biti inkorporirana u svaku njegovu komponentu.

U tom smislu, prijedlog tima obrađivača je da u narednom periodu Opština Tivat i njena javna preduzeća posebnu pažnju posvete modernizaciji svih usluga pogotovo komunalnih djelatnosti koje uključuju primjenu novih tehnologija, razvoj informacionih i automatizovanih sistema te lokalne mobilnosti na električni pogon.

Dodatnom digitalizacijom i modernizacijom pružanja usluga, ali i komunikacijom sa klijentima osim kvalitativnog, unaprijedio bi se i kvantitativni aspekt poslovanja, racionalizacijom troškova i efektima ulaganja koji se mogu postići.

Nesumnjivo, ovakav vid poslovanja bi dalje unaprijedio ne samo brend imidž preduzeća, već i Opštine Tivat, prikazujući je kao agilan i fleksibilan poslovni ambijent.

6. ANALIZA PRAVNOG OKVIRA

Kako bi sagledali mogućnosti racionalizacije poslovanja dva javna preduzeća, potrebno je analizirati pravni okvir i mogućnosti koje pozitivni zakonski propisi predviđaju. Izuzetno je važno da se izborom pravnog okvira za eventualno spajanje dva preduzeća ne zaustavi proces rada i da pravne procedure ne dovedu do „vakuma“ u nadležnosti oba preduzeća.

Uvod

Oba preduzeća imaju zajedničkog osnivača, što će umnogome olakšati procedure statusnih izmjena. Organizovana su kao društva sa ograničenom odgovornošću u skladu sa tada važećim Zakonom o privrednim društvima ("Službeni list Republike Crne Gore", br. 006/02 od 08.02.2002, br. 017/07 od 31.12.2007, 080/08 od 26.12.2008, 040/10 od 22.07.2010, 036/11 od 27.07.2011, 040/11 od 08.08.2011).

Kako je 3.7.2020 u Službenom listu objavljen novi Zakon o privrednim društvima ("Službeni list Crne Gore", br. 065/20), potrebno je izvršiti usklađivanje organizacije (statuta, organa društva i drugih akata) sa ovim zakonom i izvršiti registraciju promjena u roku od devet mjeseci od dana stupanja na snagu ovog zakona (do 11.5.2021 godine).

Klasifikacija djelatnosti oba preduzeća je da obavljaju djelatnosti od javnog interesa kao pretežnu djelatnost, kao i manji udio komercijalnih usluga. Namjera naručioca elaborata, Opštine Tivat, jeste racionalizacija poslovanja i spajanje dva preduzeća u jedno koje bi efikasnije obavljalo povjerene javne poslove i smanjilo opterećenje na lokalni budžet koji su izraženi tokom pandemije COVID-19. Kako bi se navedeno spajanje desilo potrebno je detaljno analizirati različite zakonske opcije koje će u ekonomskom smislu biti opravdane. Poseban aspekt ove analize moraju biti prava zaposlenih i njihovo ostvarenje istih kroz zakonom utvrđene procedure.

Pravni status preduzeća

Analizom pravnog statusa preduzeća, važećeg pravnog okvira kao i potrebe za njihovim spajanjem, obrađivač se odlučio za 2 potencijalne varijante racionalizacije ova dva preduzeća i njihovog spajanja u jedno.

6.1. I VARIJANTA – SPAJANJE DVA PREDUZEĆA U JEDNO

Spajanje preduzeća moguće je primjenom odredaba Zakona o privrednim društvima ("Službeni list Crne Gore", br. 065/20), člana 242, kada se dva privredna društva spajaju u jedno. Na taj način, prestaju da postoje privredna društva koja su predmet analize i formira se novo društvo koje preuzima sva prava i obaveze društava iz kojih je nastalo. Ova varijanta spajanja dva preduzeća je kompleksna iz više razloga koji će biti objašnjeni kroz odredbe zakona.

Za postupak spajanja dva društva u jedno analogno se primjenjuju odredbe Zakona o privrednim društvima koja važe za akcionarska društva. Kako bi analizirali detaljan postupak spajanja dva društva u jedno potrebno je sagledati zakonom utvrđene procedure.

6.1.1. Postupak spajanja akcionarskih društava

Član 242.

(1) Odbor direktora, odnosno upravni odbor uz prethodno pribavljenu saglasnost nadzornog odbora društava uključenih u spajanje, **usaglašavaju nacrt ugovora o spajanju**, koji sadrži:

1. naziv, oblik i sjedište svakog društva uključenog u spajanje;
2. srazmjeru vrijednosti akcija prilikom njihove zamjene, a kada se za pravičnu naknadu dodatno daje i novčani iznos, predloženi iznos naknade;
3. način i rok preuzimanja pojedinih obaveza;
4. način i uslove raspodjele akcija u društvima koja su preuzela imovinu i obaveze;
5. datum od kojeg vlasnici akcija iz tačke 4 ovog stava imaju pravo da učestvuju u dobiti društva-preuzimaoca, kao i druge uslove koji mogu uticati na sticanje tog prava;
6. datum od kojeg se sve radnje preuzetih društava smatraju i u računovodstvene svrhe tretiraju kao radnje preduzete od strane društva-preuzimaoca;
7. prava koja društvo-preuzimalac daje akcionarima preuzetog društva koji imaju akcije sa posebnim pravima, licima koja posjeduju druge hartije od vrijednosti koje daju posebna prava, kao i druge mjere koje se preduzimaju prema tim licima;
8. novčane isplate ili druge koristi koje se vrše prema zaposlenima, članovima organa i članovima komisija pojedinih organa društava koja su uključena u spajanje ili

nezavisnom ekspertu koji sačinjava izvještaj o nacrtu ugovora o spajanju, kao i razloge za te isplate;

9. precizan opis imovine i obaveza koje treba prenijeti društvu-preuzimaocu, oblik organizovanja i naziv novog društva u slučaju da se radi o spajanju putem osnivanja novog društva;
10. izmjene osnivačkog akta i statuta postojećeg društva preuzimaoca, odnosno predlog osnivačkog akta i statuta društva preuzimaoca, u slučaju da se radi o spajanju putem osnivanja novog društva.

(2) Usaglašeni nacrt ugovora o spajanju, u ime svakog od društva koje učestvuje u spajanju, potpisuje član odbora direktora, odnosno upravnog odbora, koji je određen od svakog društva uključenog u spajanje.

(3) Odbor direktora ili upravni odbor društva uključenog u spajanje za skupštinu akcionara na kojoj će se razmatrati nacrt ugovora o spajanju priprema pisani izvještaj koji sadrži:

1. detaljno pravno i ekonomsko obrazloženje usaglašenog nacrtu ugovora o spajanju;
2. obrazloženje srazmjere zamjene akcija;
3. eventualne posebne poteškoće prilikom procjene vrijednosti imovine društava koje se spajaju i utvrđivanja srazmjere zamjene akcija;
4. dodatno objašnjenje pravnih posljedica;
5. obavještenje o svim promjenama na imovini i obavezama nastalim od dana izrade nacrtu ugovora o spajanju do dana održavanja skupštine akcionara koja odlučuje o nacrtu ugovora o spajanju.

(4) Pored podataka sadržanih u izvještaju iz stava 3 ovog člana, odbor direktora, odnosno upravni odbor dostavljaju skupštini akcionara sopstvenog društva, kao i odboru direktora, odnosno upravnom odboru ostalih društava uključenih u spajanje, dopunu izvještaja iz stava 3 ovog člana u pogledu svih značajnijih promjena na imovini i obavezama društva nastalim od dana izrade nacrtu ugovora o spajanju do dana održavanja skupštine akcionara koja treba da donese odluku o spajanju, ukoliko se akcionari ili vlasnici drugih hartija od vrijednosti sa pravom glasa svakog društva uključenog u spajanje nijesu usaglasili drugačije.

(5) Uz izvještaje upravnog odbora iz st. 3 i 4 ovog člana, skupštini se mora dostaviti i odluka nadzornog odbora o usvajanju izvještaja upravnog odbora.

(6) Odbor direktora, odnosno upravni odbor svakog društva koje učestvuje u postupku spajanja, uz prethodnu saglasnost nadležnog suda, odrediće po jednog ili više nezavisnih eksperata da ispitaju nacrt ugovora o spajanju.

(15) Društva koja učestvuju u spajanju dužna su da dostave nacrt ugovora o spajanju organu nadležnom za registraciju radi objavljivanja u "Službenom listu Crne Gore", najmanje mjesec dana prije dana održavanja skupštine akcionara na kojoj se odlučuje o nacrtu ugovora o spajanju i podatke:

1. obavještenje da je usaglašeni nacrt ugovora o spajanju dostavljen radi registracije u CRPS;
2. naziv i registrovano sjedište svakog od društava koja učestvuju u spajanju;
3. informaciju o tome na koji je način predviđeno da povjerioci i manjinski članovi društava koja učestvuju u spajanju mogu ostvariti svoja prava i mjesto gdje se mogu dobiti potrebne informacije, bez plaćanja naknade.

(16) Ugovor o spajanju je punovažan kada ga u istovjetnom tekstu usvoje skupštine društava koja se spajaju i ako je sačinjen u formi notarskog zapisa.

(17) Izuzetno od stava 16 ovog člana, odluku o spajanju, odnosno odluku o emisiji akcija po osnovu spajanja za društvo-preuzimaoca, može donijeti odbor direktora, odnosno nadzorni odbor, pod uslovom:

1. da društvo-preuzimalac objavi nacrt ugovora o spajanju najmanje mjesec dana prije datuma održavanja skupštine društva ili društava koja su predmet preuzimanja, na kojima se odlučuje o nacrtu ugovora o spajanju;
2. da najmanje mjesec dana prije roka utvrđenog u tački 1 ovog stava, svi akcionari društva-preuzimaoca mogu da izvrše uvid u dokumentaciju iz stava 11 ovog člana u sjedištu društva-preuzimaoca, u skladu sa ovim članom;
3. da akcionar ili više akcionara društva-preuzimaoca koji zajedno imaju najmanje 5% akcija tog društva nijesu tražili da odluku o spajanju donese skupština akcionara društva-preuzimaoca;
4. da je zapisnik sa sjednice organa upravljanja koji je donio odluku umjesto skupštine akcionara sačinjen u formi notarskog zapisa;
5. da zapisnik iz tačke 4 ovog stava sadrži integralni tekst nacrtu ugovora o spajanju.

(18) Društvo je dužno da, u roku od 15 dana od dana objavljivanja rješenja Komisije za tržište kapitala o evidentiranju emisije po osnovu spajanja u "Službenom listu Crne Gore", radi registracije u CRPS dostavi:

1. ugovor o spajanju, potpisan i ovjeren u skladu sa stavom 16 ovog člana;

2. zapisnik sa sjednice skupštine akcionara iz stava 16 ovog člana ili zapisnik sa sjednice organa društva-preuzimoaca iz stava 17 ovog člana na kojoj je donijeta odluka o spajanju;
3. odluku o emisiji akcija po osnovu spajanja;
4. izjavu da su povjerioci obaviješteni o spajanju u skladu sa članom 243 ovog zakona.

(19) Nadležni organ za registraciju, nakon dobijanja dokumentacije iz stava 18 ovog člana, izvršiće registraciju statusne promjene u CRPS i ugovor o spajanju objaviti u "Službenom listu Crne Gore".

(20) Društvo preuzimalac može umjesto preuzetih društava obavljati pojedine ili sve radnje u vezi sa registracijom i objavljivanjem koje se odnose na preuzeta društva.

6.1.2. Zaposleni

6.1.2.1. Sporazumni prestanak radnog odnosa

Član 165.

- (1) Radni odnos može da prestane sporazumom poslodavca i zaposlenog.
- (2) Sporazum iz stava 1 ovog člana zaključuje se u pisanoj formi.
- (3) Sporazumom iz stava 2 ovog člana određuje se i dan prestanka radnog odnosa.
- (4) U slučaju sporazumnog prestanka radnog odnosa poslodavac može zaposlenom da isplati otpremninu.
- (5) Sporazum iz stava 2 ovog člana proizvodi pravno dejstvo od dana ovjere kod notara, suda ili organa lokalne uprave.

6.1.2.2. Prava zaposlenih kod promjene poslodavca

Promjena poslodavca

Član 108.

- (1) Ako zbog statusne promjene ili pravnog posla dođe do promjene poslodavca ili dijela poslodavca, u skladu sa zakonom, poslodavac sljedbenik preuzima od poslodavca prethodnika zaposlene i dužan je da poštuje sva prava i obaveze zaposlenih iz radnog odnosa koja važe na dan preuzimanja, kao i da omogući sindikalno djelovanje u skladu sa zakonom.
- (2) Ako se prenos poslodavca ili dijela poslodavca iz stava 1 ovog člana obavlja u stečajnom postupku ili postupku sanacije, prava koja se prenose na poslodavca sljedbenika mogu se umanjiti u skladu sa posebnim propisom, kolektivnim ugovorom ili sporazumom koji je zaključen između sindikata i poslodavca.
- (3) Ako kod poslodavca ili u dijelu poslodavca koji je, nakon promjene iz stava 1 ovog člana, zadržao svoju samostalnost postoji osnovan sindikat, on nastavlja sa radom pod istim uslovima kao i prije promjene iz stava 1 ovog člana, ako ispunjava uslove koji su propisani zakonom.
- (4) Ako kod poslodavca ili u dijelu poslodavca koji, nakon promjene iz stava 1 ovog člana, nije zadržao svoju samostalnost i nastavak rada sindikata nije moguć, zaposleni čiji se ugovori o radu prenose imaju pravo na zastupanje dok se ne stvore uslovi za osnivanje novog sindikata, odnosno do isteka mandata njihovog dosadašnjeg predstavnika.
- (5) Poslodavac prethodnik dužan je da o preuzimanju iz stava 1 ovog člana pisano obavijesti zaposlenog, najkasnije 15 dana prije preuzimanja.
- (6) Zaposleni koji se protivi preuzimanju svog ugovora o radu, ima pravo na isplatu otpremnine, u skladu sa zakonom.
- (7) Poslodavac prethodnik dužan je da poslodavca sljedbenika, pisano obavijesti o pravima zaposlenih iz radnog odnosa čiji se ugovori o radu prenose.
- (8) Propust poslodavca prethodnika da poslodavca sljedbenika pisano obavijesti o pravima zaposlenih iz radnog odnosa čiji se ugovori prenose, ne utiče na ostvarivanje prava zaposlenih.
- (9) Poslodavac sljedbenik solidarno sa poslodavcem prethodnikom, odgovara za obaveze iz radnog odnosa prema zaposlenima, nastale do dana prenošenja ugovora o radu.
- (10) Poslodavac sljedbenik je dužan da sa zaposlenim iz stava 1 ovog člana zaključi ugovor o radu u roku od pet dana od dana preuzimanja, pri čemu ugovor o radu važi od dana nastupanja pravnih posljedica promjene poslodavca iz stava 1 ovog člana.
- (11) Ugovor o radu iz stava 10 ovog člana ne može da sadrži manji obim prava od ugovora koji je zaposleni zaključio sa poslodavcem prethodnikom.
- (12) Ako je ugovor o radu otkazan zbog značajne promjene uslova rada na štetu zaposlenog, smatra se da je poslodavac odgovoran za prestanak radnog odnosa.

- (13) Promjena poslodavca iz stava 1 ovog člana ne može biti razlog za prestanak radnog odnosa.
- (14) Zaposlenom koji odbije da zaključi ugovor o radu u roku iz stava 10 ovog člana sa poslodavcem sljedbenikom, poslodavac prethodnik otkazuje ugovor o radu.
- (15) Zaposleni, odnosno predstavnik zaposlenih koji je oštećen neispunjavanjem obaveza poslodavca prethodnika, odnosno poslodavca sljedbenika ima pravo da pokrene postupak pred nadležnim sudom.

6.1.2.3. *Otpremnina*

Član 169.

- (1) Zaposlenom za čijim je radom prestala potreba, a nije mu obezbijeđeno nijedno od prava iz člana 167 stav 2 tačka 6 ovog zakona, poslodavac je dužan da isplati otpremninu u visini od najmanje $\frac{1}{3}$ njegove mjesečne prosječne zarade bez poreza i doprinosa u prethodnom polugodištu za svaku godinu rada kod tog poslodavca, odnosno $\frac{1}{3}$ mjesečne prosječne zarade bez poreza i doprinosa u Crnoj Gori, ako je to povoljnije za zaposlenog.
- (2) Lice za čijim radom je prestala potreba ima pravo na isplatu otpremnine pod uslovom da je kod tog poslodavca proveo u radnom odnosu najmanje 18 mjeseci.
- (3) Ograničenje iz stava 2 ovog člana ne odnosi se na slučaj iz člana 30 stav 4 ovog zakona.
- (4) U vrijeme provedeno na radu kod poslodavca, iz stava 2 ovog člana računa se i vrijeme provedeno u radnom odnosu kod poslodavca prethodnika u slučaju statusne promjene ili promjene poslodavca.
- (5) Otpremnina iz stava 1 ovog člana ne može biti niža od tri prosječne mjesečne zarade bez poreza i doprinosa kod poslodavca u prethodnom polugodištu, odnosno prosječne mjesečne zarade bez poreza i doprinosa u Crnoj Gori u prethodnom polugodištu, ako je to povoljnije za zaposlenog.
- (6) Zaposlenom licu sa najmanje 50% invaliditeta za čijim radom je prestala potreba, a kod kojeg je invaliditet nastao u periodu rada kod tog poslodavca, a nije mu obezbijeđeno ni jedno od prava iz člana 167 stav 2 tačka 6 ovog zakona, poslodavac je dužan da isplati otpremninu:
- najmanje u visini 12 prosječnih zarada bez poreza i doprinosa zaposlenog, ako je invaliditet prouzrokovan povredom van rada ili bolešću;
 - najmanje u visini 36 prosječnih zarada bez poreza i doprinosa zaposlenog, ako je invaliditet prouzrokovan povredom na radu ili profesionalnom bolešću.

(7) Visina otpremnine iz stava 6 ovog člana, za zaposleno lice sa invaliditetom utvrđuje se na osnovu prosječne zarade poslodavca, ako je to za njega povoljnije.

(8) Lice sa invaliditetom, u smislu stava 6 ovog člana, je lice čiji je status utvrđen u skladu sa posebnim zakonom.

6.2. II VARIJANTA - Dobrovoljna likvidacija Autobuske stanice d.o.o. i preuzimanje ovlašćenja od strane Parking servis Tivat d.o.o.

U sledećem slučaju analizira se postupak preuzimanja nadležnosti koje su u ovom trenutku dodijeljene preduzeću Autobuska stanica d.o.o. od strane preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. te dobrovoljne likvidacije preduzeća Autobuska stanica d.o.o. nakon sprovedene procedure prenosa nadležnosti i preuzimanja zaposlenih.

Ovaj postupak ne predviđa spajanje dva preduzeća u jedno, već preuzimanje nadležnosti jednog od strane drugog, te prestanak rada onog preduzeća od koga su nadležnosti prenešene na drugo. Ovaj model predviđa zadržavanje jednog od dva pravna lica sa uvećanim ovlašćenjima i obimom poslovanja, te preuzimanje onog dijela zaposlenih koji je neophodan za obavljanje postojećih i novih djelatnosti društva.

Nakon sprovedenih procedura prenosa ovlašćenja i preuzimanja dijela zaposlenih pristupa se dobrovoljnoj likvidaciji preduzeća za kojim je prestala potreba. U predmetnom slučaju, **Parking servis Tivat d.o.o.** bi preuzeo ovlašćenja od **Autobuske stanice d.o.o.**, na osnovu **Odluke Skupštine Opštine Tivat** te nakon toga izmijenio svoj statut i akt o sistematizaciji radnih mjesta što bi za posljedicu imalo preuzimanje neophodnog dijela zaposlenih od strane Autobuska stanica d.o.o. Tek nakon sprovedenih procedura i izmirenja svih obaveza preduzeća Autobuska stanica d.o.o., pristupilo bi se donošenju odluke, takođe od strane Skupštine Opštine Tivat o pokretanju postupka dobrovoljne likvidacije čime bi se zaokružio čitav proces racionalizacije.

Postupak dobrovoljne likvidacije za društvo sa ograničenom odgovornošću je, u skladu sa novim Zakonom o privrednim društvima identičan postupku dobrovoljne likvidacije akcionarskog društva, u skladu sa članom 266 istog zakona.

6.2.1. Skraćeni postupak dobrovoljne likvidacije ili stečaj

Likvidacija preduzeća je postupak koji se sprovodi kada društvo ima dovoljno finansijskih sredstava za pokriće svih svojih obaveza.

Stečaj preduzeća je postupak koji se može sprovesti kao bankrotstvo ili reorganizacija nad stečajnim dužnikom (pravnim licem ili preduzetnikom) koji je nesposoban za plaćanje.

Koji postupak sprovesti?

- U slučaju ako firma nije radila, odnosno nije imala prometa na računu, najbolje je, da vlasnici pokrenu "skraćeni" postupak dobrovoljne likvidacije firme. To je najjednostavniji postupak, kada vlasnik potpiše izjavu da firma nema dugova i da će za eventualne dugove odgovarati ličnom imovinom u roku od tri godine. To jeste, ukoliko firma nije imala prometa na računu, doprinosi na platu se ne smatraju dugom i vlasnik se može jednostavno i jeftino osloboditi firme sa kojom ništa nije radio. Takođe, "skraćeni" postupak dobrovoljne likvidacije može se pokrenuti i u slučaju, kada je firma poslovala a vlasnici su uvjereni, da nemaju neizmirenih potraživanja. Znači, rizik je da neko prijavi svoje potraživanje u roku od tri godine, koje može da naplati od imovine osnivača.

U slučaju, ako je firma imala prometa preko računa i nema neizmirenih potraživanja, može pokrenuti "redovni" postupak likvidacije: kada pribavi potvrde od poreske uprave, da nema neizmirenih obaveza i centralnom registru preda zahtjev za brisanje firme.

Član 260.

(1) Dobrovoljna likvidacija može se sprovesti po skraćenom postupku, ako poslije donošenja odluke o dobrovoljnoj likvidaciji svi akcionari daju ovjerene izjave da su izmirene sve obaveze društva prema povjeriocima, uključujući i obaveze prema zaposlenima i da su saglasni sa skraćenim postupkom dobrovoljne likvidacije.

(2) Nadležni organ za registraciju prihvatiće zahtjev za brisanje društva iz CRPS na osnovu odluke iz stava 1 ovog člana, osim ukoliko u zakonom utvrđenom roku za donošenje rješenja o

registraciji utvrdi da društvo nije izmirilo poreski dug ili se nalazi na spisku privrednih subjekata u blokadi koji objavljuje Centralna banka Crne Gore.

(3) Akcionari iz stava 1 ovog člana odgovaraju neograničeno solidarno za obaveze akcionarskog društva tri godine nakon brisanja društva iz CRPS.

(4) Povjerioci i druga lica koja imaju pravni interes, u roku od 30 dana od dana objavljivanja odluke o dobrovoljnoj likvidaciji društva po skraćenom postupku, mogu pokrenuti postupak za poništavanje odluke pred sudom.

(5) Odluku o dobrovoljnoj likvidaciji društva po skraćenom postupku sud će poništiti ako utvrdi da su akcionari ili povjerioci oštećeni tom odlukom i imenovaće likvidatora koji će sprovesti postupak dobrovoljne likvidacije.

(6) Akcionarsko društvo koje je dobrovoljno likvidirano po skraćenom postupku briše se iz CRPS.

(7) Nakon brisanja, u CRPS upisuju se: lično ime, jedinstveni matični broj i adresa akcionara fizičkih lica, odnosno naziv, sjedište i matični broj akcionara pravnih lica, sa naznačenjem neograničene solidarne odgovornosti za obaveze brisanog društva koje je brisano iz CRPS.

(8) Rješenje o brisanju društva iz CRPS objavljuje se u "Službenom listu Crne Gore".

U slučaju, kada je firma imala prometa preko računa i nema sredstava da plati dugove povjeriocima, može pokrenuti postupak stečaja. Sud određuje stečajnog upravnika, obavijesti dužnike (i poresku upravu) i nakon što utvrdi da firma nema nikakve imovine od koje povjerioci mogu da naplate dugovanja, zaključi stečajni postupak i likvidira firmu.

Naše iskustvo je pokazalo da se u postupku stečaja ili likvidacije sljedeća pitanja nameću kao ključna: kako sprovesti proces gašenja firme – preduzeća, a da se ispoštuju sve zakonske norme i rokovi, kako rasporediti preostalu imovinu firme, kako regulisati odnose sa zaposlenima, kako da se taj proces najbrže okonča i kako da sve to najmanje košta? *Postupak likvidacije ili stečaja preduzeća neminovno dovodi do prikupljanja brojne dokumentacije i nastanka dodatnih troškova za kompaniju.*

Dakle, postupak dobrovoljne likvidacije se pokreće pred CRPS-om, traje oko 7 dana i potrebno je da su izmirene sve obaveze prema Poreskoj upravi i povjeriocima, te da osnivač/vlasnik preduzeća, potpiše izjavu da odgovara imovinom za obaveze d.o.o. u roku od tri godine, što je u ovom slučaju Predsjednik Opštine Tivat u ime Opštine Tivat.

6.2.2. Zaposleni

6.2.2.1. *Prestanak radnog odnosa po sili zakona*

Član 164. stav 10

1. Zaposlenom kojem prestaje radni odnos zbog dobrovoljne likvidacije društva, poslodavac je dužan da isplati otpremninu u iznosu od dvije njegove mjesečne prosječne zarade bez poreza i doprinosa u prethodnom polugodištu, odnosno dvije prosječne zarade bez poreza i doprinosa u Crnoj Gori, ako je to povoljnije za zaposlenog.
2. U slučaju iz stava 1 ovog člana poslodavac donosi odluku u formi rješenja koje sadrži: osnov, obrazloženje i pouku o pravnom lijeku.
3. Ograničenje iz stava 1 tačka 1 ovog člana ne odnosi se na preduzetnika, odnosno na zaposlenog koji je osnivač ili vlasnik većinskog udjela u tom privrednom društvu i druga lica utvrđena posebnim zakonom.

6.3. SWOT Analiza predloženih varijanti

Kako bi smo utvrdili koji od predloženih modela spajanja dva preduzeća je najefikasniji potrebno je uraditi adekvatnu SWOT analizu oba slučaja. SWOT analiza oslanja se na utvrđivanje snaga (Strength) i slabosti (Weaknesses) kao i sansi (Opportunities) i prijetnji (Threats) koje utiču na određeni proces ili poziciju kompanije na tržištu.

Kvaliteti snage i slabosti vezani su za karakteristike samog procesa dok se šanse i prijetnje definišu kao spoljni uticaj na preduzeće (kompaniju).

SWOT je zapravo sistematičan način identifikacije (istraživanja i analiziranja) bitnih faktora organizacije, procesa i strategija koje najbolje iskorišćavaju te faktore. Suština dobre strategije je uspješna ravnoteža snaga i slabosti sa prilikama i prijetnjama.

SWOT analiza je realna procjena preduzeća i predstavlja efikasan alat za određivanje ukupnog položaja preduzeća. Potrebno je odrediti ne bilo kakve prednosti, slabosti, prilike i prijetnje, već one koje su povezane sa svim poslovnim procesima i definisanom strategijom.

6.3.1. SWOT analiza Varijante 1.



Analizom Varijante 1 dolazimo do zaključka da se radi o kompleksnijoj varijanti sa više administrativnih procedura te većim troškovima rješavanja viška zaposlenih, uz gašenje oba postojeća pravna lica.

6.3.2. SWOT analiza Varijante 2.



Analizom varijante 2, možemo zaključiti da se radi o jeftinijoj i manje kompleksnoj varijanti uz nastavak poslovanja jednog od dva preduzeća te očuvanje svih poslovnih relacija na tržištu.

6.4. Preporučena varijanta

Na osnovu izloženih pravnih propisa, mišljenja smo da je najpovoljnija varijanta dobrovoljne likvidacije Autobuska stanica d.o.o. i preuzimanje neophodnog dijela zaposlenih od strane Parking servisa, posebno sa aspekta isplate otpremnine zaposlenima koji ostaju bez posla.

Dodatno, kako će i pokazati ekonomska analiza, ovaj model je prihvatljiv iz razloga finansijskog potencijala oba preduzeća, jer je Parking servis Tivat d.o.o. ekonomski „moćnije“ preduzeće koje je u stanju da svojim ukupnim prihodima pokrije sve troškove iz poslovanja nakon spajanja nadležnosti. Takođe, smatramo izuzetno važnim upoznati sve zaposlene sa pravima i obavezama koje isplata otpremnine povlači za sobom, u smislu prijavljivanja na Biro rada i ostvarivanja prava po tom osnovu. Kako bi precizirali pravne korake za realizaciju ovog scenarija, osmislili smo postupak koraka koji bi u konačnici doveo do realizacije čitavog predmetnog posla.

Postupak se sastoji od slijedećih koraka:

1. Odluka Skupštine opštine Tivat kojom se upravljanje imovinom Autobuske stanice d.o.o. prenosi na Parking servis d.o.o. ili odluka o prenošenju ovlašćenja;

2. Izmjena statuta Parking servisa d.o.o. u smislu proširenja djelatnosti;

3. Sklapanje sporazuma o preuzimanju neophodnih zaposlenih između Autobuske stanice d.o.o. i Parking servisa d.o.o.

4. Obavješćavanje u pismenoj formi zaposlenih kod Autobuske stanice d.o.o. o namjeri pokretanja postupka dobrovoljne likvidacije preduzeća, te o njihovim pravima i obavezama

5. Donošenje odluke od strane Skupštine Opštine Tivat o dobrovoljnoj likvidaciji Autobuske stanice d.o.o.

6. Pokretanje postupka dobrovoljne likvidacije Autobuske stanice d.o.o.

7. Formalizacija rješenja o prestanku radnog odnosa sa zaposlenima koji nisu preuzeti od strane Parking servisa d.o.o.

Preuzimanje zaposlenih

Član 51.

Zaposleni može, uz njegovu saglasnost, **na osnovu sporazuma poslodavaca**, biti preuzet na rad kod drugog poslodavca.

Zaposleni iz stava 1 ovog člana zaključuje ugovor o radu sa drugim poslodavcem prije stupanja na rad kod tog poslodavca.

6.4.1. Primjer ugovora o preuzimanju zaposlenih

SPORAZUM O PREUZIMANJU ZAPOSLENIH

Zaključen u Tivtu , dana (datum). godine, između:

1. Autobuska stanica d.o.o. , pib, pdv, sjedište, koga zastupa (podaci o ovlašćenom licu) i
2. Parking servis Tivat d.o.o., PIB, PDV, sjedište, koga zastupa (podaci o ovlašćenom licu)

Član 1

1. (ime i prezime) iz (ime grada) JMBG (jmbg); po obrazovanju (obrazovanje), zaposlen na radnom mjestu
2. (ime i prezime) iz (ime grada) JMBG (jmbg); po obrazovanju (obrazovanje), zaposlen na radnom mjestu
3. (ime i prezime) iz (ime grada) JMBG (jmbg); po obrazovanju (obrazovanje), zaposlen na radnom mjestu
4. (ime i prezime) iz (ime grada) JMBG (jmbg); po obrazovanju (obrazovanje), zaposlen na radnom mjestu (u daljem tekstu: Zaposleni) su u stalnom radnom odnosu u Preduzeću Autobuska stanica doo.

Član 2

Predmet ovog Sporazuma je preuzimanje Zaposlenih od strane firme Parking servis Tivat d.o.o.

Autobuska stanica d.o.o. je saglasno da Zaposlenima iz člana 1 ovog Sporazuma, u momentu stupanja na snagu ovog Sporazuma prestaje radni odnos u istom zbog prelaska u pomenutu firmu putem preuzimanja.

Član 3

Potpisnici Sporazuma su saglasni da Zaposlenima prestaje radni odnos u Autobuskoj stanici d.o.o., dana (datum). godine, a da se istog dana nastavlja njen radni odnos u privrednom društvu Parking servis Tivat d.o.o.

Član 4

Autobuska stanica d.o.o., će istog dana provesti potrebna razduženja Zaposlenih, na način što će njihove uredan personalni dosije dostaviti privrednom društvu Parking servisu d.o.o.

Član 5

Zaposleni zasniva radni odnos na neodređeno vrijeme, po zaključenju Ugovora o radu, danom stupanja na rad.

Ugovorom iz stava 1 ovog člana, odrediće se radno mjesto, zarada i druga primanja i naknade, saglasno Kolektivnom ugovoru, koji obavezuje Parking servis Tivat d.o.o.

Za sprovođenje ovog ugovora u dijelu odjave kod prethodnog poslodavca i prijave kod novog poslodavca, nadležna je služba opštih poslova Parking servis Tivat d.o.o.

Član 6

Učesnici Sporazuma konstatuju da su Zaposleni upoznati i saglasni sa preuzimanjem kako je o predviđeno ovim Sporazumom, što potvrđuju svojom potpisanom izjavom, a koje su sastavni dio ovog ugovora.

Da bi izjava imala karakter javne isprave, potrebno je da svaki zaposleni ponaosob, ovjeri izjavu kod notara. Ovjera potpisa na jednoj strani je 2,50 €.

Član 7

Ovaj Sporazum je sačinjen u četiri (4) istovjetna primjerka, od kojih po 1 (jedan) primjerak dobijaju potpisnici Sporazuma, a 1 (jedan) primjerak Zaposleni na koje se sporazum primjenjuje.

Za Autobuska stanica d.o.o.
(ovlašćeno lice)

Parking servis d.o.o.
(ovlašćeno lice)

6.4.2. ZAKLJUČAK PRAVNIH PREPORUKA

Na osnovu izvršenih pravnih i ekonomskih analiza i iskustava, obrađivač predlaže postupak dobrovoljne likvidacije preduzeća Autobuska stanica d.o.o i sporazumno preuzimanje zaposlenih neophodnih za rad autobuske stanice od strane Parking servis Tivat d.o.o.

Ovom procedurom se na najmanju moguću mjeru svodi vrijeme koje je potrebno za statusnu promjenu oba preduzeća, procedure su brze i pojednostavljene, a preduzeće Autobuska stanica d.o.o. će imati najmanje troškove sa aspekta procedure likvidacije i eventualne isplate otpremnina.

Ovakav scenario je takođe i najpovoljniji za zaposlene koji se preuzimaju, obzirom da neće doći do prekida radnog staža, a zaposleni za čijim radom je prestala potreba, ostvaruju pravo na otpremninu, koja je povoljna i za njih i za preduzeće koje se dobrovoljno likvidira.

Skrećemo pažnju, da sva komunikacija između poslodavca i zaposlenih MORA biti isključivo u pisanoj formi, jer po Zakonu o radu ("Službeni list Crne Gore", br. 074/19 od 30.12.2019, 008/21 od 26.01.2021) prava iz radnih odnosa su definisana članom 143:

Rokovi zastarjelosti potraživanja iz radnog odnosa

- (1) Novčana potraživanja iz rada zastarijevaju u roku od četiri godine od dana nastanka obaveze.
- (2) Potraživanja koja se odnose na obavezu uplate doprinosa za penzijsko i invalidsko osiguranje ne zastarijevaju.

7. ZAPOSLENOST I KVALIFIKACIONA STRUKTURA

Analiza radnih mjesta i njihovo pozicioniranje u okviru kompanije Parking servis Tivat d.o.o. koja bi trebala da preuzme ovlašćenja i poslovanje kompanije Autobuska stanica d.o.o. jedan je od ključnih aspekata racionalizacije poslovanja koja je predmet ovog elaborata. Naime, obje kompanije imaju usvojena akta o sistematizaciji radnih mjesta koja su bila osnov za zapošljavanje i koja zadovoljavaju njihove trenutne potrebe. Postupkom racionalizacije, to jest preuzimanja zaposlenih Autobuska stanica d.o.o. od strane Parking servis Tivat d.o.o., Potrebno je izvršiti detaljnu analizu svakog radnog mjesta kako bi se utvrdio optimalan broj zaposlenih u kompaniji koja nastavlja sa radom, dok bi ostali zaposleni mogli ostvariti svoja zakonom utvrđena prava nakon prestanka radnog odnosa.

7.1. Analiza radnih mjesta

Kao osnova za analizu postojećeg stanja po pitanju broja zaposlenih, njihove kvalifikacione i polne strukture, kao i donošenje određenih zaključaka i davanja preporuka, poslužila je sljedeća dokumentacija:

- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta „Parking servis Tivat“ d.o.o. (u daljem tekstu: Pravilnik Parking)
- Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta „Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat (U daljem tekstu: Pravilnik Autobuska)
- Podaci dostavljeni od strane nadležnih službi i lica iz oba preduzeća.

Napominjemo da smo, u cilju sticanja potpunijeg i relevantnijeg uvida u ovu problematiku sprovedli i anketno istraživanje u kompanijama koje su bile predmet analize.

Budući da je odziv na anketu bio mali da bi se stvorio reprezentativan uzorak, rezultati ankete biće djelimično uzeti u obzir. U cilju jačanja relevantnosti rezultata dobijenih anketom, sprovedeno je anketno ispitivanje prema nadležnim službama, od kojih su dobijeni podaci o

popunjenosti i strukturi postojećih radnih mjesta i njihovoj usaglašenosti sa postojećom sistematizacijom radnih mjesta.

7.1.1. „Parking servis Tivat“ d.o.o. Tivat

Uvidom u Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta Parking zapažamo da se aktivnosti društva realizuju u okviru dva sektora:

- Sektora za pravne i ekonomske poslove
- Sektor za tehničke poslove

u kome je sistematizovano 15 radnih mjesta sa ukupno 36 izvršioca.

Naziv radog mjesta		Broj izvršilaca
1.	Izvršni direktor	1
2.	Rukovodilac sektora za pravne i ekonomske poslove	1
3.	Savjetnik za pravne i ekonomske poslove	1
4.	Administrativni tehničar	1
5.	Rukovodilac sektora za tehničke poslove	1
6.	Poslovni sekretar	1
7.	Računovođa	1
8.	Blagajnik	1
9.	Poslovođa smjene	2
10.	Inkasant	16
11.	Kontrolor	5
12.	Operator	2
13.	Higijeničarka	1
14.	Vozač specijalnog vozila „Pauk“	1
15.	Asistent vozača specijalnog vozila „Pauk“	1
UKUPNO		36

Međutim, od 36 sistematizovanih radnih mjesta ukupno je popunjeno 18, odnosno ostala radna mjesta su upražnjena o čemu svjedoče i podaci koji su date u tabeli koja slijedi.

Naziv organizacione jedinice Sektora	Broj sistematizovanih radnih mjesta	Broj popunjenih radnih mjesta	Broj upražnjenih radnih mjesta	Zaposleni na neodređeno vrijeme	Zaposleni na određeno vrijeme	Zaposleni pod ugovorom
SEKTOR ZA PRAVNE I EKONOMSKE POSLOVE	8	5	3	4	1	1
SEKTOR ZA TEHNIČKE POSLOVE	28	13	15	13	0	
UKUPNO	36	18	18	17	1	1

Tabela: Broj sistematizovanih, popunjenih i upražnjenih radnih mjesta po sektorima „Parking servis Tivat“ d.o.o. Tivat

Od ukupnog broja upražnjenih radnih mjesta, 15 je nepopunjeno u Sektoru za tehničke poslove i odnose se na sljedeća radna mjesta:

- Računovođa (1izvršilac)
- Operateri (2 izvršioca)
- Inkasant (7 izvršioca)
- Kontrolor (3 izvršioca)
- Vozač pauka (1izvršilac)
- Asistent vozača (1izvršilac)

U Sektoru za pravne i ekonomske poslove identifikovano je tri upražnjena radna mjesta i to na poziciji:

- Rukovodioca sektora za pravne i ekonomske poslove (1izvršilac)
- Rukovodioca sektora za tehničke poslove (1izvršilac)
- Savjetnika za pravne i ekonomske poslove (1izvršilac)

Polazeći od svega gore navedenog, u tabeli koja slijedi daje se postojeći broj zaposlenih radnika i naziv radnog mjesta na kome izvršavaju svoje radne zadatke.

Naziv radnog mjesta	Broj izvršilaca
1. Izvršni direktor	1
2. Administrativni tehničar	1
3. Poslovni sekretar	1
4. Blagajnik	1
5. Poslovođa smjene	2
6. Inkasant	9
7. Kontrolor	2
8. Higijeničarka	1
UKUPNO	18

Tabela: Radna mjesta i popunjenost „Parking servis Tivat“ d.o.o.

Ukoliko se posmatra kvalifikaciona i polna struktura, uviđamo da dva zaposlena imaju visok stepen kvalifikacije (VII₁), odnosno kvalifikacija visokog obrazovanja, dok 14 posjeduje kvalifikaciju srednjeg opšteg i stručnog obrazovanja, dok dva zaposlena radnika imaju srednji stepen stručne spreme.

Naziv organizacione jedinice	Pol		Kvalifikaciona struktura						Nivo kvalifikacije UKUPNO
	Muški	Ženski	VIII	VII ₂	VII ₁	VI	IV ₁	III	
SEKTOR ZA PRAVNE I EKONOMSKE POSLOVE	2	3			2		3		2 VII ₁ + 3 IV ₁
SEKTOR ZA TEHNIČKE POSLOVE	8	5					11	2	11 IV ₁ + 2 SSS III st.
UKUPNO	10	8			2		14	2	2 VII₁ + 14 IV₁ + 2 SSS

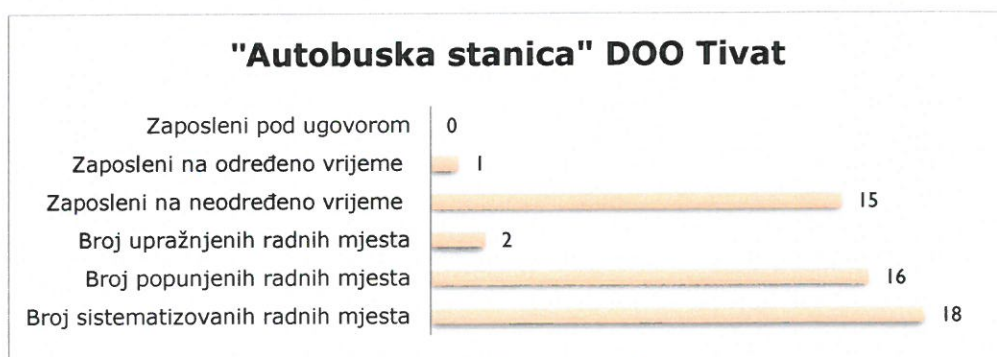
Tabela: Kvalifikaciona i polna struktura po sektorima „Parking servis Tivat“ d.o.o. Tivat

7.1.2. „Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat

Uvidom u Pravilnik Autobuska stanica d.o.o. zapažamo da se aktivnosti društva realizuju u okviru organizacione jedinice: šaltersko-peronski sektor, gdje je sistematizovano 10 radnih

Naziv radnog mjesta	Broj izvršilaca
1. Izvršni direktor	1
2. Pomoćnik izvršnog direktora	1
3. Pravni referent	1
4. Računovođa	1
5. Poslovni sekretar-arhivar	1
6. Šef stanice	1
7. Šalterski radnik	6
8. Peronski radnik	3
9. Higijeničarka	2
10. Domar	1
UKUPNO	18

Od ukupnog broja sistematizovanih radnih mjesta popunjeno je 16, pri čemu je 15 radnika angažovano po Ugovoru na neodređeno vrijeme, odnosno jedno od njih je zaposleno na određeno vrijeme (vidjeti grafik 1).



Grafik: Broj sistematizovanih, popunjenih i upražnjenih radnih mjesta „Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat

U narednoj tabeli se daje prikaz broja sistematizovanih, popunjenih i upražnjenih radnih mjesta, odnosno broja zaposlenih na određeno i neodređeno vrijeme, po pojedinim sektorima (tabela 2):

Naziv organizacione jedinice Sektora	Broj sistematizovanih radnih mjesta	Broj popunjenih radnih mjesta	Broj upražnjenih radnih mjesta	Zaposleni na neodređeno vrijeme	Zaposleni na određeno vrijeme	Zaposleni pod ugovorom
SEKTOR ZA PRAVNE I EKONOMSKE POSLOVE	5	4	1	3	1	0
SEKTOR ZA TEHNIČKE POSLOVE	13	12	1	12	0	0

Tabela: Broj sistematizovanih, popunjenih i upražnjenih radnih mjesta po sektorima „Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat

Iz predhodne tabele zapažamo da u oba sektora postoji po jedno upražnjeno radno mjesto i to:

- računovođa (1 izvršilac)
- šalterski radnik (1 izvršilac)

tako da bi naredna tabela oslikavala stvarno stanje broja zaposlenih

Naziv radnog mjesta	Broj izvršilaca
1. Izvršni direktor	1
2. Pomoćnik izvršnog direktora	1
3. Pravni referent	1
4. Poslovni sekretar-arhivar	1
5. Šef stanice	1
6. Šalterski radnik	5
7. Peronski radnik	3
8. Higijeničarka	2
9. Domar	1
UKUPNO	16

Tabela: Stvarni broj zaposlenih na pojedinim radnim mjestima „Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat

Kada je u pitanju kvalifikaciona struktura (pogledati narednu tabelu) zapažamo da od ukupno 16 zaposlenih radnika 3 posjeduje visok stepen kvalifikacije (VII 1), odnosno kvalifikacija visokog obrazovanja, dok 11 posjeduje stepen kvalifikacije IV 1, tj. kvalifikaciju srednjeg opšteg i stručnog

obrazovanja, dok dva zaposlena radnika imaju nisku kvalifikaciju. Ovakva kvalifikaciona i polna struktura je i za očekivati s obzirom na karakter i prirodu posla.

Naziv organizacione jedinice	Pol		Kvalifikaciona struktura						Nivo kvalifikacije UKUPNO
	Muški	Ženski	VIII	VII2	VII1	VI	IV1	NK	
SEKTOR ZA PRAVNE I EKONOMSKE POSLOVE	2	2			3		1		3 VII1 +1 IV1
SEKTOR ZA TEHNIČKE POSLOVE	7	5					10	2	10 OV1+2 NK
UKUPNO	9	7			3		11	2	3 VII1 +11 IV1 +2 NK

Tabela: Kvalifikaciona i polna struktura po sektorima „Autobuska stanica“ d.o.o. Tivat

7.2. Prijedlog SISTEMATIZACIJE

Na osnovu sprovedene analize važećih sistematizacija radnih mjesta, kao i popunjenosti radnih mjesta, te prijedloga preuzimanja zaposlenih obrađivač se opredijelio za sljedeći prijedlog nove sistematizacije radnih mjesta, koja bi mogla da odgovara potrebama Parking servis d.o.o. nakon preuzimanja svih nadležnosti.

Naziv radnog mjesta	Broj izvršilaca
1. Izvršni direktor	1
2. Pomoćnik izvršnog direktora	1
3. Pravni referent	1
4. Računovođa/Blagajnik	1
5. Poslovni sekretar-arhivar	1
6. Poslovođa smjene/Šef stanice	2
7. Šalterski radnik	5
8. Inkasant	9
9. Peronski radnik	3
10. Kontrolor	2
11. Higijeničarka	2
12. Domar	1
UKUPNO	29

Tabela: prijedlog sistematizacije radnih mjesta Parking servis d.o.o. nakon preuzimanja nadležnosti

Predložena sistematizacija radnih mjesta predstavlja, prema ocjeni obrađivača, optimalni kapacitet budućeg privrednog društva, shodno analiziranim podacima, potrebama koje zahtijeva tržište, kao i potencijalima privređivanja u datim okolnostima.

Međutim obrađivač se ograduje od eventualnih izmjena predložene sistematizacije koja mora biti usklađena sa realnim potrebama preduzeća na terenu, a koje jedino menadžment preduzeća može objektivno sagledati na osnovu potreba procesa rada.

8. LOKACIJA I EKOLOŠKI ASPEKT PROJEKTA

Opšti podaci Opštine Tivat

TIVAT

- Površina Tivta je 46km²;
- Broj stanovnika je oko 15 000;
- Broj sunčanih dana u Tivtu u toku godine je prosječno 249, dok su prosječne padavine 1755mm;
- Prosječna godišnja temperatura u Tivtu je oko 15-18 stepeni;

Grad Tivat smješten je u Bokokotorskom zalivu i može se pohvaliti prijatnom klimom i obiljem sunčanih dana u toku godine. Dobro je saobraćajno povezan i posjeduje mnoštvo lokalnih atrakcija, plaža koje se pružaju duž obale, parkova, šuma, ornitološki park, ostrva, atraktivna šetališta, luksuznu marinu Porto Montenegro, kompleks Luštica development, brojne sportske objekte, kako u prirodi, tako i na vodi, kao i mnogobrojne kulturno zabavne manifestacije.

Tivat administrativno, ekonomski i politički već godinama ima značajnu stabilnost. Rezultati toga su nova planska dokumentacija, nova zgrada lokalne uprave sa tržišnim centrom i gradskim hotelom, efikasna lokalna uprava sa aktivno implementiranim modernim sistemima poslovanja, postojanje svih nivoa obrazovnih institucija, povoljan poslovni ambijent i sl. Ekološki potencijal opštine Tivat se razvija i njeguje a ljudski potencijal se podstiče kroz nacionalno nagrađivan mikrokreditni fond za mala i srednja preduzeća i subvencionisanje investitora hotela najviše kategorije, sa 5 i više zvjezdica, uz oslobođanje plaćanja komunalija do 80%. Grad je vrlo otvoren za investitore, što je već potvrđeno kroz brojne razvojne projekte.

Pozicija autobuske stanice je izuzetna i nalazi se na glavnoj magistrali ka centru grada, dok se sva parkirališta kojima upravlja Parking servis d.o.o. nalaze na atraktivnim lokacijama u gradu što je opisano i u uvodnim naznakama ovog elaborata i neće biti detaljno elaborirano jer sama lokacija i ekološki aspekt projekta racionalizacije poslovanja nije predmet ovog elaborata.

9. EKONOMSKO FINANSIJSKA ANALIZA

Ekonomsko finansijska analiza će se raditi za period od 4 godine kako bi finansijski parametri mogli biti realno projektovani. U situaciji neizvjesnih dešavanja vezanim za COVID-19, obrađivač se ograđuje od finansijskih projekcija koje su jedino mogle biti urađene na osnovu raspoložive dokumentacije iz 2019 godine jer finansijski podaci za 2020 godinu obrađivaču nisu bili dostupni.

Na ovaj način se dobijaju relevantni ekonomski pokazatelji, koji su najvažniji aspekt projekta racionalizacije poslovanja dva predmetna javna preduzeća.

9.1. Finansijska analiza dosadašnjeg poslovanja dva preduzeća

Finansijska analiza poslovanja "Parking servis Tivat" d.o.o. Tivat i "Autobuska stanica" d.o.o. Tivat⁶ urađena je na osnovu finansijskih iskaza 2018., 2019. godine koji su dati u okviru Izvještaja o poslovanju koji je obrađivačima dat na uvid. Iskaz o finansijskoj poziciji /Bilansi stanja/ i Iskaz o ukupnom rezultatu/Bilansi uspjeha/ ova dva izvještajna entiteta će poslužiti kao osnova za analizu poslovanja preduzeća u periodu od dvije godine (2018 i 2019), prikazani su u sledećim tabelama:

⁶ U tabelama: P je oznaka za "Parking servis" D.O.O., A je oznaka za "Autobuska stanica" D.O.O.

Tabela: Iskaz o finansijskoj poziciji /Bilans stanja/ za period 2018 – 2019. godina

POZICIJA	AOP	Iznos €			
		2019 P	2018 P	2019 A	2018 A
AKTIVA				161.201	135.038
A. STALNA IMOVINA	001	143.800	43.310	75.559	51.237
I. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	002				
II. NEMATERIJALNA ULAGANJA	003	1.678	2.172		
III. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA	004	142.122	41.138	75.559	51.237
IV. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI	007				
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA					
B. OBRTNA IMOVINA	010	269.886	320.041	85.642	83.801
I. ZALIHE	011	1.084	135	978	1.669
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA	012	268.802	319.906	84.664	82.132
1. Potraživanja od kupaca i zaposlenih	013	42.195	17.055	4.520	31.356
3. Kratkoročni finansijski plasmani	014		80.000		
4. Gotovina i gotovinski ekvivalenti	015	225.804	222.355	79.711	50.657
5. AVR	016	803	496	433	119
III. OSTALA OBRTNA IMOVINA	017				
C. POSLOVNA IMOVINA	018	413.686	363.351	161.201	135.038
D. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	019	0	0	0	0
E. UKUPNA AKTIVA	020	413.686	363.351	161.201	135.038
F. VANBILANSNA AKTIVA	021	0	0	0	0
PASIVA					
A. KAPITAL	101	375.184	311.871	58.719	104.853
I. OSNOVNI KAPITAL	102	1	1	1	1
II. EMISIONA PREMIJA	103				
III. REZERVE	104				
IV. POZITIVNE REVALORIZACIONE REZERVE	105				
V. NERASPOREĐENI DOBITAK/GUBITAK	106	375.183	311.870	58.718	104.852
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	109	38.502	51.480	102.482	30.185

I. DUGOROČNA REZERVISANJA	110				
II. DUGOROČNE OBAVEZE	111				
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (115+116+117+118)	114	36.724	51.024	101.343	29.353
1. Kratkoročne finansijske obaveze	115				
2. Obaveze iz poslovanja	116	6.069	8.179	18.295	5.799
3. Obaveze za poreze	117	22.547	23.231	4.844	6.386
4. Ostale kratkoročne obaveze i pasivna vremenska razgraničenja	118	97	14.343	9.422	2.803
5. Obaveze po osnovu PDV-a i ostalih javnih prihoda		8.011	5.271	68.782	14.365
IV. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	119	1.778	456	1.139	832
C. UKUPNA PASIVA (101+109)	120	413.686	363.351	161.201	135.038

Tabela: Iskaz o ukupnom rezultatu/ Bilans uspjeha/ za period 2018–2019. godine

POZICIJA	AOP	Iznos			
		2019 P	2018 P	2019 A	2018 A
A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA					
I. POSLOVNI PRIHODI	201	682.390	531.712	307.246	300.513
1. Prihodi od prodaje	202	682.390	531.712	307.246	300.513
2. Smanjenje vrijednosti zaliha	206				
3. Ostali poslovni prihodi					
II. POSLOVNI RASHODI	207	404.722	286.523	250.570	225.341
1. Nabavna vrijednost prodate robe	208				
2. Troškovi materijala, goriva i energije	209	19.601	17.128	30.353	28.940
3. Troškovi amortizacije i rezervisanja	210	14.951	5.811	11.245	4.731
4. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	211	248.643	181.881	163.198	150.060
5. Ostali poslovni rashodi	212	121.527	81.703	45.774	41.610
III. POSLOVNA DOBIT	213	277.668	245.189	56.676	75.172
IV. POSLOVNI GUBITAK	214	0	0	0	0
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	353	437	5	4

VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	28		3	38
VII. OSTALI PRIHODI	217	1.394	516	575	197
VIII. OSTALI RASHODI	218	333	406	23.033	132
IX. DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA	219	279.054	245.736	34.220	75.203
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	220	0	0	0	0
B. PORESKI RASHOD PERIODA	221	(23.869)	(23.436)	(5.151)	(6.823)
I. VANREDNI PRIHODI		0	0	0	0
II. VANREDNI RASHODI	222	0		0	0
C. DOBIT PRE OPOREZIVANJA	225	279.054	245.736		
D. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	226	0	0	0	0
E. POREZ NA DOBIT	227				
F. NETO DOBIT	228	255.185	222.300	29.069	68.380
G. NETO GUBITAK	229	0	0	0	0
H. NETO DOBITAK za obračunski period	228	255.185	222.300	29.069	68.380

Finansijska analiza poslovanja kompanija "Parking servis Tivat" d.o.o. Tivat i "Autobuska stanica" d.o.o. Tivat za navedeni period, ima za cilj da omogućiti:

- Sagledavanje finansijskog položaja preduzeća,
- Utvrđivanje imovinskog položaja preduzeća, i
- Utvrđivanje prinosnog položaja preduzeća, odnosno njegovu zarađivačku moć.

U nastavku, stavićemo akcenat na neke od pokazatelja koji obrazuju finansijski i prinosni položaj kompanija.

Ocjena finansijskog položaja društva zasniva se na analizi finansijske ravnoteže i analizi pasive sa aspekta vlasništva, tj. analizi zaduženosti što predstavlja ocjenu finansijske situacije u užem smislu.

Tabela: Finansijska ravnoteža preduzeća za period 2018–2019. godine

FINANSIJSKA RAVNOTEŽA					
u eurima					
POZICIJA	AOP	2019 P	2018 P	2019 A	2018 A
1. Kratkoročna potraživanja		42.195	17.055	4.520	31.356
2. Kratkoročni plasmani		0	80.000	0	0
3. Gotovina i gotovinski ekvivalenti		225.804	222.355	79.711	50.657
4. PDV, AVR, Odložena poreska sredstva		803	0	433	119
I. Kratkoročno vezana sredstva (1 do 4)		268.802	319.410	84.664	82.132
5. Kratkoročne finansijske obaveze		0	0	0	0
6. Obaveze iz poslovanja		6.069	8.179	18.295	5.799
7. Ostale kratkoročne obaveze		32.433	43.301	14.266	24.386
II. Kratkoročni izvori finansiranja (5 do 7)		38.502	51.480	32.561	30.185
KRATKOROČNA FIN. RAVNOTEŽA (II/I)		6,982	6,205	2,600	2,721
REFERENTNA VREDNOST - Kratkor. fin. ravnoteža (Veće od ...)		1,000	1,000	1,000	1,000
8. Stalna imovina	001	143.800	43.310	75.559	51.237
9. Zalihe	011	1.084	135	978	1.669
III. DUGOROČNO VEZANA IMOVINA (8+9)		144.884	43.445	76.537	52.906
10. Kapital	101	375.184	311.871	58.719	104.853
11. Dugoročna rezervisanja	110	0	0	0	0
12. Dugoročne obaveze	111	0	0	0	0
IV. TRAJNI I DUGOROČNI KAPITAL (10 do 12)		375.184	311.871	58.719	104.853
DUGOROČNA FINANSIJSKA RAVNOTEŽA (III/IV)		0,386	0,139	0,200	0,505
REFERENTNA VRIJEDNOST - Dugor. fin. ravnoteža (Manje od ...)		1,000	1,000	1,000	1,000
13. Trajni i dugoročni kapital		375.184	311.871	58.719	104.853

14. Stalna imovina	143.800	43.310	75.559	51.237
15. Neto obrtni kapital (13–14)	231.384	268.561	-16.840	53.616
16. Zalihe	1.084	135	978	1.669
STOPA POKRIVENOSTI ZALIHA (15/16 · 100)	21345,39%	198934,07%	-1721,88%	3212,46%
REFERENTNA VRIJEDNOST - Stopa pokrivenosti zaliha (Veće od ...)	100%	100%	100%	100%

Na osnovu podataka iz prethodne tabele može se zaključiti da u periodu od 2018. – 2019. godine uglavnom *postoji kvalitet u oblasti dugoročnog i kratkoročnog finansiranja, odnosno da su ispoštovana načela i pravila u oblasti finansiranja*. Drugim riječima, postignuta je likvidnost, odnosno postoji sigurnost za održavanje likvidnosti u budućem periodu nakon pandemije COVID-19. Međutim, uočavamo da je ugrožena likvidnost kod „Autobuska stanica“ d.o.o. u 2019 ali i prema nezvaničnim podacima iz 2020 godini što znači da dugoročni izvori sredstava nijesu po obimu i roku raspoloživosti jednaki dugoročno vezanim sredstvima, po obimu i roku vezanosti.

Likvidnost preduzeća se tumači kao sposobnost preduzeća da isplati dospelje obaveze. Pošto najčešće podaci o dospjelim obavezama (u određenom trenutku) nijesu raspoloživi to se za analizu uzima mogućnost pokrića svih kratkoročnih obaveza, pa se likvidnost mjeri kroz pokazatelje opšte likvidnosti, rigorozne likvidnosti i momentalne likvidnosti. Utvrđivanje navedenih pokazatelja prikazano je sledećim pregledom:

Tabela: Mjerenje likvidnosti za period 2018 - 2019. godine

LIKVIDNOST					
u eurima					
POZICIJA	AOP	2019 P	2018 P	2019 A	2018 A
Tekuća likvidnost:					
Obrtna imovina / Kratkoročne obaveze	010/114	7,35	6,27	0,85	2,85
REFERENTNA VREDNOST - Tekuća likvidnost (Veće od ...)		2,00	2,00	2,00	2,00
gotovina + kratkoročna potraživanja / kratkoročne obaveze	(015+013)/114	7,30	4,69	0,83	2,79
gotovina / kratkoročne obaveze	015/114	6,15	4,36	0,79	1,73
Potraživanja x 365 / Prihodi od prodaje	(013x365)/202	22,57	11,71	5,37	38,08

Analizom pomenutih pokazatelja likvidnosti zaključujemo da kompanija "Autobuska stanca" d.o.o. Tivat u 2019. ne održava tekuću (opštu) likvidnost, jer je sa aspekta ovog koeficijenta potrebno da jedna jedinica kratkoročnih obaveza bude pokrivena sa najmanje dvije jedinice obrtne imovine, što u ovom slučaju nije zadovoljeno.

Solventnost se može definisati kao likvidnost na dugi rok, odnosno kao sposobnost preduzeća da plati dugove, ne o roku dospeća, već nekada u budućnosti.

Tabela: Analiza solventnosti

SOLVENTNOST				
u eurima				
POZICIJA	2019 P	2018 P	2019 A	2018 A
1. Poslovna imovina	413.686	363.351	161.201	135.038
2. Dugovi	38.502	51.480	102.482	30.185
KOEFICIJENT SOLVENTNOSTI (1/2)	10,745	7,058	1,573	4,474
REFERENTNA VREDNOST - Koeficijent solventnosti (Veće od ...)	1,000	1,000	1,000	1,000

Iz navedene tabele da se zaključiti da su analizirane kompanije u sve posmatranim godinama bile solventne, odnosno da je bilansna vrijednost njihove imovine bila veća od ukupnih obaveza.

Na bazi utvrđenog pokazatelja (Vidjeti narednu tabelu) možemo zaključiti da su posmatrane kompanije bile profitabilne, pri čemu je došlo do značajnog pada profitabilnosti "Autobuska stanica" d.o.o. Tivat u 2019. godini.

Tabela: Profitabilnost

BILANS USPEHA						
u eurima						
POZICIJA	AOP	Iznos				
		2019 P	2018 P	2019 A	2018 A	
1. Dobitak/(Gubitak) pre oporezovanja	225,226	279.054	245.736	34.220	75.203	
2. Porez za dobitak	227	0	0	0	0	
3. Neto dobitak/(Gubitak)	228,229	255.185	222.300	29.069	68.380	

4. Ukupan prihod		684.137	532.665	307.826	300.714
KOEFICIJENT PROFITABILNOSTI PREDUZEĆA (3/4)		37,30%	41,73%	9,44%	22,74%
REFERENTNA VREDNOST - Koef. profitabilnosti (Veće od ...)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

9.2. Finansijska analiza preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. nakon proširenja ovlašćenja i povećanja obima poslovanja

Kako bi adekvatno sagledali finansijske parametre preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. nakon proširenja ovlašćenja te preuzimanja poslovnih aktivnosti koje u ovom trenutku obavlja preduzeće Autobuska stanica d.o.o. važno je iskazemo oprez zbog negativnih posledica pandemije COVID-19. Naime, za sada nije poznato do kada će trajati pandemija COVID-19 i kada će se tržište vratiti u relativno normalne parametre. Iz navedenih razloga Obradivač se odlučio za oprezniju metodu finansijskih projekcija kako bi oni bili realno ostvarljivi za naredni četvorogodišnji period.

9.2.1. Bilans uspjeha

Bilans uspjeha odlikava uspješnost poslovanja preduzeća (uspješnost u toku određenog obračunskog perioda). Njegova suština je relativno jednostavna i svodi se na zbirno prikazivanje svih prihoda i svih rashoda, tj. utvrđivanju njihovog salda: dobiti ili gubitka, kao sintetičkog pokazatelja uspješnosti poslovanja preduzeća. Prilikom formiranja bilansa uspjeha za četvorogodišnji period poslovanja preduzeća u ovoj djelatnosti, a u cilju što objektivnijih projekcija, pošlo se od sljedećih pretpostavki:

- 1. polazna godina analize je 2021. godina koja je još uvijek opterećena globalnom pandemijom COVID-a. Upravo iz navedenih razloga, očekivanja su da kompanija zbog usporenog ekonomskog rasta ekonomije, kao i očigledne stagnacije turističkog prometa neće biti u mogućnosti da svoju ponudu ostvari u punom kapacitetu.*
- 2. upravo zbog već navedenog globalnog efekta, pretpostavka je da će doći i do pada poslovnih rashoda, koji su u direktnoj korelaciji sa gore navedenim poslovnim ostvarenjima.*

3. *kako će spajanjem doći do umanjenja određenog broja radnih mjesta, u strukturi poslovnih rashoda, troškovi zarada bilježe pad.*

Pretpostavke godišnjeg rasta prihoda nalaze se u tabeli koja slijedi. Takođe, projektovano je i proporcionalno povećanje zavisnih troškova. Izračunate su sve relevantne stavke za utvrđivanje čiste (neto) dobiti, odnosno akumulacije. Na odnosnoj tabeli daje se pregled svih prihoda, rashoda i naravno dobiti. U tabeli se takođe može primijetiti i porez na ostvareni profit, koji program izračunava na osnovu prethodno unešene stope od strane ocjenjivača.

Tabela: Bilans uspjeha

POZICIJA	AOP	Iznos			
		2024	2023	2022	2021
A. PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA					
I. POSLOVNI PRIHODI	201	1.058.911	989.636	742.227	554.196
1. Prihodi od prodaje	202	1.058.911	989.636	742.227	554.196
2. Smanjenje vrijednosti zaliha	206				
3. Ostali poslovni prihodi					
II. POSLOVNI RASHODI	207	630.513	593.056	556.889	521.142
1. Nabavna vrijednost prodate robe	208				
2. Troškovi materijala, goriva i energije	209	53.950	49.954	44.959	35.967
3. Troškovi amortizacije i rezervisanja	210	28.310	25.736	23.162	20.846
4. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	211	367.568	350.065	346.562	329.234
5. Ostali poslovni rashodi	212	180.685	167.301	142.206	135.096
III. POSLOVNA DOBIT	213	428.397	396.580	185.338	33.054
IV. POSLOVNI GUBITAK	214	0	0	0	0
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215				
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216				
VII. OSTALI PRIHODI	217	500	500	470	450

VIII. OSTALI RASHODI	218	30.843	28.039	23.366	22.431
IX. DOBIT IZ REDOVNOG POSLOVANJA	219	398.054	369.041	162.442	11.072
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA	220	0	0	0	0
B. PORESKI RASHOD PERIODA	221			0	0
C. DOBIT PRE OPOREZIVANJA	225	398.054	369.041	162.442	11.072
D. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA	226	0	0	0	0
E. POREZ NA DOBIT	227	35.825	33.214	14.620	997
F. NETO DOBIT	228	362.229	335.827	147.823	10.076
G. NETO GUBITAK	229	0	0	0	0
H. NETO DOBITAK za obračunski period	228	362.229	335.827	147.823	10.076

9.2.2. Analiza troškova prije i nakon racionalizacije

Analizom strukture rashoda „Parking servis Tivat“ d.o.o. i „Autobuska stanica“ d.o.o. sa projektovanih rashodima nove kompanije dolazimo do zaključka da skoro po svim stavkama dolazi do redukovanja troškova. Posebno je evidentno redukovanje troškova zarada, koji su se u kompanijama kretali cca. 63% od ukupnih troškova. U novoj kompaniji, posebno uzimajući u obzir očekivanja da će se dijelom tokom 2021 a dominantno tokom 2022 godine, ublažiti negativni efekti COVID-a, kao i poreknuti ekonomski oporavak, navedeni troškovi bi iznosili oko cca. 57%.

Tabela: struktura troškova oba preduzeća za 2018 i 2019 godinu

POZICIJA	2019 P		2018 P		2019 A		2018 A	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Struktura poslovnih rashoda:								
1. Nabavna vrednost prodane robe	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Troškovi materijala	19.601	4,84%	17.128	5,98%	30.353	12,11%	28.940	12,84%
3. Troškovi amortizacije i rezervisanja	14.951	3,69%	5.811	2,03%	11.245	4,49%	4.731	2,10%

4. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	248.643	61,44%	181.881	63,48%	163.198	65,13%	150.060	66,59%
5. Ostali poslovni rashodi	121.527	30,03%	81.703	28,52%	45.774	18,27%	41.610	18,47%
II. Poslovni rashodi (1 do 5)	404.722	100,00%	286.523	100,00%	250.570	100,00%	225.341	100,00%

Tabela: struktura troškova Parking servis Tivat d.o.o. za naredni period

POZICIJA	2024		2023		2022		2021	
	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%	Iznos	%
Struktura poslovnih rashoda:								
1. Nabavna vrednost prodane robe	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2. Troškovi materijala	53.950	8,56%	49.954	8,42%	44.959	8,07%	35.967	6,90%
3. Troškovi amortizacije i rezervisanja	28.310	4,49%	25.736	4,34%	23.162	4,16%	20.846	4,00%
4. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	367.568	58,30%	350.065	59,03%	346.562	62,23%	329.234	63,18%
5. Ostali poslovni rashodi	180.685	28,66%	167.301	28,21%	142.206	25,54%	135.096	25,92%
II. Poslovni rashodi (1 do 5)	630.513	100,00%	593.056	100,00%	556.889	100,00%	521.142	100,00%

Iz svega navedenog izvodi se zaključak da su ekonomsko finansijski parametri za naredni četvorogodišnji period ekonomski ostvarivi, te da je sa ekonomsko finansijskog aspekta, projekat racionalizacije poslovanja dva javna preduzeća, opravdan. Dodatno, projekat racionalizacije rasterećuje lokalni budžet jer Opština Tivat neće morati da dotira sredstva javnom preduzeću za obavljanje svojih osnovnih funkcija.

10. RIZICI

S obzirom na to da će se racionalizacijom i procesom spajanja nadležnosti, Parking servis Tivat d.o.o. suočiti sa brojnim rizicima vezanim za ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva, potrebno je razmotriti sljedeće:

10.1. Rizik likvidnosti

Parking servis Tivat d.o.o. je respektabilno lokalno preduzeće i rizici likvidnosti do sada nisu postojali, to jest, preduzeće nije imalo nikakvih problema sa likvidnošću, sve do pandemije COVID-19 koja je smanjila prihode ali je preduzeće uspijevalo da servisira sve svoje obaveze. Proširenjem u poslovima pružanja usluga Autobuske stanice iziskuje potrebu za analizom mogućih finansijskih kolebanja tokom poslovanja, pogotovo imajući u vidu finansijsko opterećenje usled obaveza nastalih preuzimanjem dijela zaposlenih od preduzeća Autobuska stanica d.o.o.

Ipak, kako je to pokazala i analiza u ovom elaboratu, postoji realna sposobnost preduzeća da svojom prodajom ostvari nivo prihoda dovoljan da pokrije troškove poslovanja i time očuva svoju likvidnost. Preduzeće ostvaruje značajan profit u redovnim uslovima (prije i poslije pandemije COVID-19) te ukupna likvidnost u narednom periodu ne bi trebalo da dođe u pitanje.

10.2. Sezonske oscilacije

Djelatnost kojom se bavi preduzeće ***Parking servis Tivat d.o.o.*** je izloženo sezonskim oscilacijama. Uticaj sezone, ipak, nije toliko značajan da bi doveo u sumnju opravdanost realizacije predmetnog projekta spajanja sa Autobuskom stanicom iz razloga što se kompanija svojim aktivnostima bavi tokom čitave godine. Međutim, sve navedene usluge ovog preduzeća pokazuju oblike sezonalnosti pa možemo zaključiti da je ljetnja turistička sezona najzahtjevniji period u poslovanju te nosi sa sobom novi i najveći prihod. Sa druge strane, nivo prihoda Van sezone, iako umanjen, dovoljan je za nesmetan proces rada i ublažuje padove u ostalim djelovima godine kada nije ljetnja sezona. Važan period predstavljaju i novogodišnji praznici

kada značajno poraste broj posjetilaca, iako u kratkom vremenskom roku, što dodatno ublažuje pad prometa tokom van sezonskog perioda.

10.3. Lojalnost potrošača

Obzirom da preduzeće već ima lojalnost postojećih klijenata i poslovnih partnera, ulaskom u novu djelatnost ima dobre predispozicije da kvalitetno nastavi da promoviše svoj brend na tržištu. Uz kvalitetnu uslugu i prihvatljive cijene kompanija će nastojati da pridobije lojalnost novih potrošača, to jest posjetilaca i stanovnika Tivta, koji će biti najbolji promoteri ponude na tržištu. Ne postoji rizik od smanjene lojalnosti potrošača dijelom i jer se radi o lokalnom monopolu nad navedenim javnim uslugama.

10.4. Konkurencija

Konkurencija u predmetnoj djelatnosti nije izražena ali analiza njenog uticaja se može djelimično sagledati. Naime, Parking servis d.o.o. sa postojećim i novim nadležnostima nema adekvatnu lokalnu konkurenciju u poslovanju. Konkurenciju preduzeću prvenstveno čine Hoteli ili drugi poslovni i privatno objekti u neposrednoj blizini koji raspolažu sa parking prostorom. Međutim, konkurencija ni na koji način ne može da utiče na poslovanje preduzeća te nije faktor koji je relevantan za dublju analizu.

10.5. Rizik percepcije lokalnog stanovništva

Uzimajući u obzir da će se realizacijom ovog projekta osim racionalizacije budžetskih sredstava Opštine Tivat, napraviti i određene „nepopularne mjere“ koje se odnose na smanjenje broja zaposlenih, zbog nepostojanja potrebe za određenim kadrovima i radnim mjestima, preporuka je obrađivača je da se za ove potrebe pripremi i realizuje komunikacioni plan. Svrha ovog plana bila bi da na adekvatan i efikasan način predstavi razloge za realizaciju ovog postupka, ističući prije svega benefite ovog poduhvata. Takođe, ovim planom bi trebalo predvidjeti i jačanje pozicije „novog“ Društva u očima javnosti, kako bi se ista upoznala sa svim karakteristikama i specifičnostima poslovanja novonastalog Društva.

11. FINALNE NAPOMENE

Na osnovu adekvatno sprovedenih ekonomskih i pravnih analiza, raspoložive dokumentacije, funkcionalne analize zaposlenih te provjere informacija na terenu mišljenja smo da je predloženi model spajanja nadležnosti dva preduzeća tehničko – tehnološki zaokružena cijelina te da treba podržati realizaciju istog. Naime, model racionalizacije koji predviđa preuzimanje nadležnosti Autobuske stanice od strane Parking servis Tivat d.o.o. te likvidacija kompanije Autobuska stanica d.o.o., čini se najadekvatniji. Ekonomsku opravdanost ovog modela u potpunosti pokazuje ekonomsko – finansijska analiza za period od 4 godine. Ekonomski pokazatelji kako statički tako i dinamički u potpunosti su ostvarljivi.

Na osnovu izvedenih ekonomskih pokazatelja možemo zaključiti da je ***Spajanje nadležnosti dva u jedno preduzeće i to Parking servis Tivat d.o.o. u Opštini Tivat, ekonomski opravdano*** i da je u skladu sa državnim politikom racionalizacije javnog sektora te namjere Opštine da smanji troškove poslovanja svih sektora i javnih preduzeća u mjeri u kojoj je to moguće. Preduzeće Parking servis Tivat d.o.o. je sposobno da iznese teret novih nadležnosti i troškova kao i da redovno izmiruje sve svoje obaveze prema državi a da pored toga ostvari i određeni profit.

Međutim, obrađivač ostavlja mogućnost naručiocu elaborata da sam donese odluku koji model želi da iskoristi kako bi racionalizovao poslovanje postojećih preduzeća Parking servis Tivat d.o.o. i Autobuska stanica d.o.o. Ovaj elaborat ni na koji način ne pretenduje da bude jedina osnova za donošenje odluke od strane osnivača oba preduzeća a to je Opština Tivat.

12. LISTA REFERENTNIH DOKUMENATA

- (1) *Izveštaj o radu sa finansijskim izvještajem Autobuska stanica d.o.o. Tivat za 2019 godinu*
- (2) *Studija opravdanosti autobuske stanice Tivat*
- (3) *Statut Autobuska stanica d.o.o. Tivat*
- (4) *Zaključni bilansi za 2019 godinu Autobuska stanica d.o.o. Tivat*
- (5) *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Autobuska stanica d.o.o. Tivat*
- (6) *Opšti akt Autobuska stanica d.o.o. Tivat*
- (7) *Odluka o zaradama Autobuska stanica d.o.o. Tivat*
- (8) *Izveštaj o radu sa finansijskim izvještajem Parking servis Tivat d.o.o.*
- (9) *Parking studija Tivta*
- (10) *Statut Parking servis Tivat d.o.o.*
- (11) *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Parking servis Tivat d.o.o.*
- (12) *Zaključni bilansi za 2019 godinu Parking servis Tivat d.o.o.*
- (13) *Odluka o organizaciji i načinu rada lokalne uprave Opštine Tivat (Službeni list Crne Gore – opštinski propisi, 40/20)*
- (14) *Plan optimizacije javne uprave Crne Gore 2018-2020*